



# **Percursos de Carreira em Tempos de Mudança: Estudo Qualitativo**

por

Isabel Pessoa Dias

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientador da Dissertação: Professor Doutor Carlos José Cabral-Cardoso  
Coorientador da Dissertação: Professora Doutora Inês Maria Guimarães  
Nascimento

2012

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Licenciada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (área de especialização de Consulta Psicológica de Jovens e Adultos), tem vindo a investir em formação nas áreas de Recursos Humanos, Orientação Vocacional, Educação e Formação de Jovens e Adultos, assim como clínica.

Desde 2004 tem desenvolvido a sua experiência de intervenção na (re)orientação escolar, formativa e profissional de adultos em Centros Novas Oportunidades. Em paralelo tem sido formadora e mediadora de diversas tipologias de cursos, em colaboração com o IEFP e outros centros de formação de gestão participada e privados. Entre 2007/2008 desenvolveu a sua experiência profissional em Consulta Psicológica com crianças, jovens e adultos, em contexto de prática privada.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação de mestrado não seria possível sem a colaboração de várias pessoas às quais me sinto profundamente agradecida.

Um primeiro agradecimento é endereçado a todos os entrevistados que concordaram em participar neste estudo e que, amavelmente, partilharam as suas experiências profissionais e aprendizagens que foram fazendo ao longo da vida.

Agradeço ao meu orientador, Professor Carlos Cabral-Cardoso, pela autonomia que me deu no desenvolvimento deste trabalho e por ter, dessa forma, possibilitado que eu me tornasse a protagonista deste projeto.

Devo ainda um agradecimento à minha coorientadora desta dissertação, Professora Inês Nascimento, que desde o primeiro momento se prontificou a partilhar saberes, experiências e conhecimentos e com quem tive a oportunidade de “crescer” como profissional. Pela disponibilidade permanente e pelo desafio/apoio constantes, deixo-lhe um especial agradecimento.

Agradeço à Márcia Fonseca, minha colega de trabalho, pelas palavras de encorajamento, por ter-se interessado pelo meu trabalho, assim como pela troca de ideias, esclarecimento de dúvidas e sugestões fornecidas.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos a compreensão pelos momentos roubados para me dedicar à realização deste trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, tenho a agradecer o apoio emocional nos momentos de desânimo e por terem sempre acreditado em mim e me terem ajudado a concretizar os meus sonhos.

Aos meus irmãos deixo um muito obrigado do fundo do coração. Rita, obrigada por me incentivares a continuar quando tudo me puxava para trás, por me escutares e por estares sempre presente, nos bons e menos bons momentos. Luís, obrigada pela tua amizade e, em especial, pela disponibilidade e paciência na gravação das entrevistas.

Por fim, ao Luís, meu marido e membro mais recente da minha família, agradeço a partilha de ideias e de sugestões a respeito deste trabalho. Obrigada pelo carinho e pela tolerância face aos momentos de desalento e, acima de tudo, pelo otimismo que te caracteriza e com o qual me procuraste sempre contagiar.

## **RESUMO**

Num contexto de rápida mudança que tem afetado decisivamente as modalidades de trabalho nos últimos anos, é perceptível a volatilidade das carreiras profissionais. Se, por um lado, até há 20 anos atrás a máxima do “emprego para a vida” se adequava, é certo que, hoje em dia, a rotatividade entre postos de trabalho e a flexibilidade exigida aos indivíduos desmobiliza a assunção sedentária desta lógica e substitui-a por uma gestão de carreira profissional autodirecionada, relevando a proactividade dos trabalhadores. Como tal, e com o intuito de alcançar uma compreensão mais aprofundada acerca da forma como os indivíduos representam e se posicionam perante a viabilidade de agenciarem os seus projetos profissionais, é propósito desta dissertação explorar os traços significantes desta tendência crescente tendo como ponto de partida a análise da literatura mais relevante no domínio da gestão das carreiras. Para tal, uma investigação de traçado metodológico qualitativo, tendo sido efectuadas onze entrevistas semiestruturadas a indivíduos de ambos os sexos, de várias faixas etárias e de diversas áreas de atividade, que encetaram mudanças ao longo do seu percurso profissional. Da análise de conteúdo dos dados das entrevistas regista-se que as recentes exigências do mercado promoveram uma conflitualidade latente entre a tradicional gestão de carreira professada pelas organizações e os propósitos dos colaboradores que, movidos pela necessidade de abraçarem novos desafios, quer do ponto de vista pessoal, quer do ponto de vista profissional e desenvolvimental, assumiram as rédeas dos seus trajetos profissionais e enveredaram por uma gestão proteana da sua carreira. Por último, são apresentadas algumas propostas relativas à conceção de futuros planos de carreira, que deverão atender aos objetivos e projetos dos indivíduos, encarados agora como protagonistas da sua vida.

## **ABSTRACT**

In a rapidly changing work context, professional careers are also changing. The "job for life" is no longer representative of what goes on in organizations. Concepts such as mobility, job rotation, changing occupations, and flexibility have become central to individuals' careers. A proactive self-management approach to career management has replaced the traditional structured careers managed by the employing organizations. The review of the relevant literature reflects those changes and the multiple theoretical perspectives and frameworks that have been used to examine career patterns and behaviours. This study was designed to get a better understanding of the way individuals perceive and position themselves with regard to their career prospects, challenges and opportunities. A qualitative methodology was adopted and thought to be the one that could shed more light on the meanings and assumptions underlying career patterns and individual career behaviours. Eleven semi-structured interviews were conducted with individuals of both sexes, and different age categories and professional activities. The content analysis of the interview transcripts show that under the current market pressures the traditional career management approaches in which the employing organization played the central role are quickly disappearing and giving way to a more protean and individually-based approach to career issues. Individuals appear to take that change as "natural" or "inevitable" and seem prepared to face the professional and developmental challenges that come with it. Implications for practice and suggestions for future research are also presented.

## **ÍNDICE GERAL**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – O TRABALHO: EVOLUÇÃO DO FENÓMENO</b>	<b>3</b>
1.1 Sentido ou sentidos do trabalho?	3
1.2 A centralidade psicológica do trabalho	5
1.3 Globalização, flexibilização e precariedade das condições de trabalho	9
<b>CAPÍTULO II – A “HISTÓRIA” DA CARREIRA</b>	<b>13</b>
2.1 Carreira ou carreiras? Os seus múltiplos significados	13
2.2 Modelos de carreira: o contributo da abordagem desenvolvimental e longitudinal de Super	18
2.3 O indivíduo como especialista da sua vida – o caso das carreiras proteanas	22
<b>CAPÍTULO III – OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>30</b>
3.1 Enquadramento metodológico do estudo	30
3.2 Metodologia	32
3.2.1. Método de seleção dos participantes e respetiva caracterização	32
3.2.2 Procedimentos de recolha de dados	33
3.2.3 Procedimentos de tratamento dos dados	37
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>40</b>
4.1 Reflexões em torno da carreira	40
4.2 Reflexões em torno da mudança	66

<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES</b>	74
5.1 Principais constatações	74
5.2 Limitações do estudo	80
5.3 Implicações para as práticas de Recursos Humanos	81
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	 85
 <b>ANEXOS</b>	 90
 <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	
Anexo 1. – Guião de entrevista semiestruturada	91
Anexo 2. – Descrição/delimitação do âmbito de cada categoria temática e respetivas subcategorias	96
 <b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	
Quadro 1. – Síntese da informação sociodemográfica relativa a cada entrevistado	35
Quadro 2. – Sistema de categorias e subcategorias	39

## INTRODUÇÃO

Os estudiosos dos fenómenos ligados ao constructo “trabalho” reconhecem que as abordagens racionalizadoras (vigentes no início do século XX) comportam alguns avanços face às anteriores, na medida em que beneficiaram da organização científica do trabalho e permitiram o avanço da produtividade nas organizações. No entanto, envolvem alguns aspetos menos positivos, já que se observa um desajuste entre o controlo exercido por parte dos gestores e o papel submisso dos trabalhadores que apenas cumprem as decisões que lhes forem impostas e que não podem sequer pronunciar-se.

Tal perspetiva encontra-se espelhada na seguinte citação de Napoleão Bonaparte: “Aos olhos daqueles que fundam impérios, os homens nada mais são do que ferramentas.” (Araújo & Pereira, 2001, p. 7). Porém, nos nossos dias, foram sendo adotados outros pontos de vista, não totalmente coincidentes com o de Taylor ou Ford, e o trabalho deixou de estar unicamente associado a uma dimensão instrumental para assumir uma importância vital que permite conciliar diferentes dimensões, umas de carácter mais económico e social, e outras de natureza essencialmente pessoal e cultural (Freire, 2001). As pessoas têm vindo a ser consideradas como uma mais-valia para as organizações na prossecução dos seus objetivos e as práticas de gestão de recursos humanos tendem a estar orientadas para o aproveitamento e rentabilização do capital humano disponível.

Relembre-se que, há uns anos, no contexto organizacional, se assistiu ao aumento do interesse pela área de Planeamento de Recursos Humanos, no sentido de responder, de forma construtiva, a um mundo em constante mudança. No intuito de possibilitar o alcance do objetivo último das empresas - aumentar a sua capacidade produtiva e a competitividade face à concorrência -, a construção de planos de carreira afirmou-se como um elemento central que permitiu às organizações atingir as suas prioridades e objetivos (Camara, 2010). Sucede que, como se percebe, com a alteração do contexto de negócios e das próprias organizações, estas preocupações com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ficaram comprometidas. Em boa verdade, assiste-se a um progressivo abandono dos planos de carreira que existiam, de forma mais ou menos desenvolvida, na generalidade das empresas. A tudo isto há



ainda a acrescentar que o desenvolvimento dos planos de carreira procura essencialmente dar resposta às prioridades, interesses e objetivos das empresas (*idem*). Todavia, essa intenção que tem regido a prática dos profissionais de Recursos Humanos nem sempre é compatível com os projetos individuais dos seus colaboradores. Se, por um lado, alguns trabalhadores permanecem comprometidos com a organização e procuram ascender na hierarquia, outros há (com uma orientação proteana de carreira) que assumem a responsabilidade pela gestão da carreira e efetuam mudanças significativas nas suas trajetórias profissionais, movidos por novos desafios e tendo em vista o seu desenvolvimento profissional. Foi, pois, objetivo desta investigação perceber de que forma os indivíduos fazem a gestão da sua carreira, assim como contribuir para o conhecimento existente acerca das representações que os indivíduos fazem das suas carreiras, especialmente daqueles que (fazendo a autogestão das suas carreiras e direcionados por valores pessoais) revelaram investimentos tendentes ao desenvolvimento pleno dos seus projetos e que não são definidos nem estão meramente subordinados às necessidades das empresas.

O interesse que orienta esta investigação de mestrado reside, portanto, na tentativa de compreender como um grupo de indivíduos, com idades, habilitações académicas e áreas de atividade diversas, foram definindo as rotas que lhes permitiram navegar no grande oceano das carreiras profissionais. Esta dissertação surgiu, em grande parte, da curiosidade e interesse pessoal em perceber quais as forças (farol) que dirigem as escolhas dos indivíduos num contexto de marcada instabilidade e volatilidade, para que esse conhecimento possa ser de utilidade para os departamentos de recursos humanos nas organizações.

A presente dissertação progride ao longo de vários capítulos que concretizam as principais etapas de desenvolvimento do trabalho. O seu ponto de partida é uma síntese sobre a revisão da literatura na área de gestão da carreira. Depois de explicitados o objeto de estudo e os objetivos da investigação é clarificado o processo de amostragem, bem como são descritos os procedimentos de recolha e tratamento dos dados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos no estudo empírico e, no último capítulo, são expostas as conclusões e implicações para a investigação futura.

## **CAPÍTULO I – O TRABALHO: EVOLUÇÃO DO FENÓMENO**

### **1.1 Sentido ou sentidos do trabalho?**

O ser humano interage continuamente com outros indivíduos no sentido de dar resposta a necessidades de vinculação (estabelecimento de relações de afeto com os seus semelhantes), assim como para ultrapassar limites individuais; por isso, as pessoas agem conjuntamente para atingir os seus objetivos. É neste contexto que surgem as Organizações, definidas por Barnard (1971) como “(...) sistemas de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas que estão dispostas a contribuir para uma ação conjunta, pretendem atingir objetivos comuns e que são capazes de comunicar entre si.” (*in* Fachada, 2003, p. 220).

Pelo exposto compreende-se que uma organização, apesar de ser diversificada em tamanho, estrutura e objetivos, “(...) significa ativação de uma estrutura onde existem pessoas comprometidas em atividades dependentes, que têm objetivos comuns.” (*idem*, p. 220). Por conseguinte, as organizações, enquanto estruturas desenvolvidas com a finalidade de alcançar objetivos propostos pela gestão, são constituídas por indivíduos ou grupos que estabelecem entre si relações (formais ou informais) e perseguem objetivos comuns (não raramente definidos por uma missão ou mesmo visão da instituição na qual se encontram inseridos) e, como tal, dificilmente existirão sem os seus colaboradores, elementos fundamentais para a eficácia e eficiência das mesmas.

Primeiramente, torna-se premente compreender o constructo “trabalho”, já de si rico em entendimentos ambíguos, e que governará o entendimento das secções seguintes. O trabalho assumiu, em diferentes épocas, diferentes significados e funções na vida dos indivíduos e das sociedades, estando este facto intimamente relacionado com o contexto histórico e social. Como tal, partindo de algumas considerações do domínio das ciências sociais, mais concretamente da Sociologia, que têm problematizado esta temática, sabe-se que o significado que o trabalho assume reporta-se a contextos bem longínquos no tempo. Originário do latim *tripalus* (*três paus*), o termo trabalho, condição estruturante de todas as sociedades, “designava um dispositivo ainda hoje chamado “tronco”, usado para ferrar animais de grande porte tal como os

bois e os cavalos” (Gonçalves, 2006, p. 92), designando um instrumento de tortura e comportando uma conceção negativa e penosa.

Gonçalves (2006), na leitura histórico-cultural acerca do trabalho e sua centralidade na vida dos indivíduos, relembra que nas sociedades pré-modernas (anteriores ao séc. XIV/XV) o trabalho era encarado como uma atividade penosa praticada por escravos (que estavam dependentes de um senhor) e um sinal de distinção era não trabalhar. Na Idade Média, o acréscimo do cristianismo, contribuiu para uma conceção do trabalho (predominantemente físico e corporal) como um castigo divino e algo imposto à espécie humana. O trabalho, assume-se, portanto, como uma atividade corporal depreciativa, realizada por escravos e classes sociais inferiores.

Porém, o autor relembra que, a partir do século XVI/XVII, com a Modernidade, o trabalho passou a ter um objetivo de produção de objetos úteis, facto que se encontra intimamente relacionado, quer com o aparecimento das cidades e do artesanato quer com a emergência de ideais humanistas do renascimento e da reforma protestante (*idem*). Já no século XVIII, não obstante o sentido de esforço árduo e penoso que lhe estava associado, o trabalho permitia aos indivíduos a obtenção de alguma qualidade de vida, sendo um meio de promover a autonomia dos trabalhadores, assumindo, desta forma, um valor social. Com a Doutrina Protestante, passa a ser considerado um elemento que dignifica o homem, sendo a ascensão ao céu e o desígnio divino feitos por via do trabalho.

No século XIX, o trabalho era conceptualizado como um ato produtivo e de autonomização do Homem, cumprindo, desta forma, uma tarefa desenvolvimental importante. Contudo, é precisamente no séc. XX que se assinalam as maiores mudanças na forma como o trabalho é encarado. Já no século XXI a visão do trabalho intensifica-se, sendo percecionado enquanto instrumento de autonomia e integração psicossocial e assumindo maior importância face aos objetivos de realização pessoal, amizade, cultura e lazer. Gonçalves (2006) conclui a análise sobre os significados que foram sendo traçados acerca do trabalho ao longo da história da humanidade, referindo que o trabalho passou a ser visto como um meio para a aquisição de determinado estatuto social, dando aos indivíduos um sentido de dignidade e adquirindo uma função, não só

lucrativa e ocupacional, mas também de satisfação de algumas necessidades básicas, como a de relacionamento interpessoal.

Percebe-se, agora, que coexistem na literatura duas perspectivas generalizadas e antagônicas sobre este fenómeno; uma que encara o trabalho como algo de muito baixo merecimento e mesmo degradante, e outra que o vê como a primeira e mais nobre função social, como uma atividade justa e dignificante. Associadas a estas concepções sensivelmente diferentes, sabe-se que o trabalho foi sendo estudado sob a lente de vários paradigmas teóricos que valorizam diferentes fenómenos: quer seja a abordagem racionalista que centra a sua preocupação na definição da melhor forma e mais eficaz de se atingirem os objetivos produtivos, quer seja a abordagem das relações humanas, que desenvolve o interesse pelas relações e emoções envolvidas no trabalho (Freire, 2001).

Nas sociedades de hoje, e fruto da evolução atrás descrita, assume-se que a produção material tem origem nas organizações, que empregam indivíduos com capacidades, qualificações e funções muito diferenciadas. Tal como refere Freire (2001):

“O trabalho foi, é, e continuará a ser uma realidade social primordial, através da qual a espécie humana, antes de mais, assegura a sua subsistência material e a continuidade da vida coletiva, ao mesmo tempo que alimenta íntimas relações de permanência e de mudança com outros domínios ou esferas da vida social (...) e constitui ainda um dos meios privilegiados de interação e de integração entre os indivíduos e a sociedade.” (p.379).

Não é, portanto, de estranhar que investigações recentes, cientes da centralidade do trabalho na construção dos projetos de vida dos indivíduos, procurem esclarecer os seus sentidos e o encarem como “(...) um instrumento poderoso de realização pessoal, de autonomia e de integração psicossocial” (Laville, 1999; Schnapper, 1998, *in* Gonçalves, 2006, p. 108).

## **1.2 A centralidade psicológica do trabalho**

Pelo exposto anteriormente, percebe-se que o trabalho “(...) é fonte de realização pessoal, de sobrevivência, de dignidade, cidadania e de um reconhecimento social, apresentando-se como uma dimensão central na vida das pessoas, famílias e

sociedade.” (Accornero, 1997, Gallino, 1998, Laville, 1999, Schnapper, 1998, Totaro, 1998, *in* Gonçalves, 2006, p. 108).

Sucedo que, de acordo com a linha de raciocínio de Nascimento (2007), o trabalho é uma das dimensões centrais na estrutura da identidade individual, sendo, desta forma, um campo de investimento pessoal. Atente-se que, o indivíduo, para além de dedicar tempo e energia a uma atividade profissional, estabelece ainda uma ligação afetiva e vinculação emocional com a mesma, ou seja, investe em vários papéis de vida, sendo o trabalho um deles. Neste ponto, e antes de avançar, parece importante esclarecer a noção de investimento, embora o texto que se segue esteja longe de procurar ser representativo de todas as clarificações conceptuais sobre o constructo, pretende-se tão só reunir os contributos que parecem mais relevantes no âmbito desta temática. Pois bem, Nascimento (2007) avança com uma definição de investimento como “o processo afetivo-motivacional através do qual os indivíduos mobilizam certas dimensões do *self* na relação com o mundo fazendo-as operar na ação que exercem sobre a realidade e nas opções subjacentes à condução da sua própria vida.” (p. 204). Partindo da conceptualização de Marcia (1980), relembra que o investimento compreende “a formulação de intenções ou escolhas em relação ao futuro, mas também a sua tradução em comportamentos consequentes em termos da sua realização.” (*idem*, p. 204) e, recolhendo os contributos de Waterman (1988), faz ainda a distinção entre dois tipos de investimento: instrumental (predominantemente cognitivo e racional) e expressivo (de índole essencialmente afetiva). Pressupõe-se que o investimento instrumental seja menos duradouro, uma vez que se extinguirá quando a função que lhe deu origem for satisfeita; ao contrário do investimento expressivo que revela estabilidade.

Se, a partir do investimento se pode aferir do significado que o indivíduo atribui ao papel profissional, então não é de estranhar que o trabalho encerre diversas dimensões, não apenas instrumental (já que é a base de sobrevivência, fonte de rendimento e riqueza) ou social (na medida em que não ocorre num vazio social, decorre das sociabilidades e assume-se como fonte de reconhecimento social), mas também simbólica (uma vez que da identidade do indivíduo faz parte o trabalho que exerce). Por conseguinte, o trabalho deixa de compreender uma função unicamente extrínseca (intimamente relacionada com a dimensão instrumental do trabalho, este é

um meio para um fim – a obtenção de um rendimento, por exemplo) para englobar uma função intrínseca (estando esta fortemente relacionada com a natureza do próprio trabalho e com as tarefas, o grau de responsabilidade, autonomia, relações entre os pares). Em consonância com Nascimento (2007), “não estando em causa o facto do objetivo primário do trabalho, enquanto atividade instrumental destinada a proporcionar meios básicos de suporte de vida (...) ser a obtenção de recompensas tangíveis (...)” uma segunda apreciação do conceito implicaria “uma maior valorização das gratificações intrínsecas que, a partir dele, igualmente, se pode obter.” (p. 208). Como se percebe, o que está aqui em jogo é a adoção de uma visão de emprego<sup>1</sup> que ultrapassa a usual dimensão de remuneração (ou fonte de rendimento) para se assumir como medida do valor pessoal do indivíduo (Rifkin, 1996, *in* Gonçalves, 2006, p.110).

A adoção deste ponto de vista remete, necessariamente, para um conceito que tem interessado os investigadores na área do comportamento organizacional - *commitment* - e que aqui se traduzirá por compromisso. Muitas têm sido as definições apresentadas e, apesar de nem todas obterem consenso no significado, observa-se uma tendência para o considerar como uma ligação psicológica do indivíduo à organização, a força que une o indivíduo à organização e que promove a sua participação, uma força que o inclina a agir de determinada forma para alcançar um determinado propósito. Por ser reconhecida e comumente usada, destaca-se a tentativa de definição de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), segundo os quais o compromisso organizacional é “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização” (*in* Ferreira, 2005, p. 24).

Em grande medida, o compromisso traz benefícios inegáveis para as organizações, não só porque promove comportamentos inovadores e espontâneos e melhora o desempenho do trabalhador, desenvolve a intenção de permanecer na

---

<sup>1</sup> Optou-se por utilizar a expressão emprego, uma vez que se aproxima do original proposto por Rifkin. A literatura distingue claramente o termo emprego (usado para contemplar situações que têm como contrapartida uma remuneração) do conceito trabalho (que, dependendo da conceção mais restrita ou mais lata, compreende o conjunto das atividades humanas objeto ou não de retribuição). Neste estudo adotou-se uma aceção de trabalho sugerida por Freire “atividade deliberadamente concebida pelo homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional” (2001, p. 379). Ao longo desta dissertação, o termo trabalho será, então, usado para designar as atividades profissionais monetariamente recompensadas, assim como outras atividades não profissionais que não incluam a obtenção de rendimento (Nascimento, 2007).

organização, fazendo-o ultrapassar obstáculos e suportar condições de trabalho adversas, como pelo facto de reduzir o absentismo e o *turnover*. Perante um cenário de mudança, funcionará como um preditor das intenções dos colaboradores, permitindo às empresas lidar eficazmente com a mudança, para além de constituir um excelente indicador da relação do indivíduo com a organização e, apesar de pouco estudado, é um indicador da eficácia das práticas de gestão de recursos humanos (*idem*).

De acordo com o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), a ligação psicológica entre os trabalhadores e a organização pode assumir diferentes formas, nomeadamente: afetiva, normativa e instrumental. Está-se perante o compromisso afetivo quando: (1) o indivíduo se sente identificado e envolvido na organização de que faz parte, levando-o a permanecer na instituição simplesmente porque deseja; (2) está associada aos aspetos emocionais do trabalhador, que se identifica com a organização e, por consequência, participa e investe na mesma. Neste sentido, os autores postulam que, quanto maior for o empenhamento afetivo, maior será o desejo dos indivíduos contribuírem para a organização. Por outro lado, (3) o trabalhador poderá permanecer na organização, não pelo desejo, mas pelo sentido de dever que experiencia face à organização e, neste caso, estaremos a falar de compromisso normativo. O trabalhador sente-se impelido a manter-se na organização porque tem o dever moral de o fazer, sendo que tal facto refletirá a internalização de normas e o próprio processo de socialização que leva o indivíduo a acreditar que deve ser leal face à organização que poderá, eventualmente, ter investido na sua formação. Por conseguinte, a socialização e o sentimento de retribuição, funcionarão como potenciais motivadores deste tipo de compromisso. Em grande medida, isso deve-se ao facto de a noção de recompensa induzir um sentimento de obrigação moral recíproca; uma vez que a organização efetuou um investimento acrescido no empregado, e este investimento é percebido por ele como difícil de retribuir, então, decide, porque se sente obrigado a tal, manter-se na organização. Recorde-se, a propósito, algumas considerações tecidas por Allen e Meyer (1996), tendentes a indicar que, ao contrário do compromisso afetivo, o compromisso normativo baseia-se na obrigação e não no afeto. Por último, a decisão de permanecer na organização e de atuar de acordo com os objetivos e interesses desta, poderá ficar a dever-se às avaliações que os indivíduos fazem dos custos e benefícios, tanto psicológicos como financeiros, que a sua saída envolveria. Perante a avaliação dos

custos/benefícios, os indivíduos poderão optar por ficar na organização, porque têm de o fazer. Assume-se, enfim, que a dimensão instrumental é neutra afetivamente, relaciona-se com as alternativas por parte do indivíduo (ou falta delas), bem como em função dos investimentos já realizados (prevê-se que, quanto maiores os investimentos pessoais levados a cabo pelo indivíduo, maiores os custos associados ao abandono da organização).

Atualmente, um dos desafios que se impõe às organizações passa por atrair e manter os trabalhadores, vendo-os como verdadeiros recursos, valorizando a sua criatividade, competência, qualidade e desejando o seu envolvimento nos objetivos, normas e valores da organização. Ao que tudo indica, a retenção de um trabalhador numa empresa e o reforço do seu compromisso com a organização requer que o gestor de recursos humanos consiga encontrar um equilíbrio entre os interesses e propósitos da organização e as expectativas e interesses dos próprios colaboradores.

### **1.3 Globalização, flexibilização e precariedade das condições de trabalho**

Por tudo o que foi dito até ao momento percebe-se que prevalece uma ótica de trabalho como fonte de dignidade e de estatuto social que contribuem, claramente, para a integração social do indivíduo (Gonçalves, 2006, p. 108). Porém, tomando em linha de conta que, no contexto da atividade laboral, a relação estabelecida entre o trabalhador subordinado e a entidade patronal é assimétrica, é compreensível que áreas como o Direito do Trabalho se assumam como prioritárias na proteção de pessoas e bens que diretamente lhe dizem respeito. Uma vez que a atividade laboral assenta numa estrutura de direção-subordinação, facilmente se anteveem conflitos de interesses entre partes contratuais: o empregador e o trabalhador, na medida em que o primeiro procurará garantir os interesses da empresa, e o segundo preocupar-se-á em salvaguardar a sua segurança no emprego, em garantir o seu salário e, ainda, em conciliar a sua vida profissional com a vida privada (Dray, 2006). Reconhecida a importância de salvaguardar o trabalhador, a legislação laboral (mais concretamente o Código do Trabalho) evidencia alguma preocupação com o equilíbrio entre a manutenção dos direitos do trabalhador e o princípio de gestão empresarial (*idem*).



No entanto, e assumindo presença de uma economia de mercado globalizada, que se caracteriza por diversos progressos técnicos, assim como pela flexibilização das organizações, não será o indivíduo forçado a prescindir dos seus direitos? Assim sendo, atendendo ao contexto económico atual, as organizações tendem a apresentar a flexibilização do emprego enquanto tábua de salvação face à competitividade global e à instabilidade do mercado (Kovács, 2002, *in* Parada, 2007). A flexibilidade do trabalho desenvolve-se, neste contexto, sobre o volume e condições dos vínculos de emprego, a duração do trabalho e organização dos horários, a oferta de regimes de trabalho (a tempo parcial, a domicílio e teletrabalho), a revisão dos conteúdos das tarefas e dos postos de trabalho no sentido de permitir aumentar a polivalência, novas formas de responsabilização dos trabalhadores, incluindo modos de remuneração mais individualizados (por exemplo, retribuição por *output*) (Freire, 2001).

Se, de um lado, a flexibilidade surge como uma oportunidade para manter um núcleo de trabalhadores qualificados e excelentes, do outro constitui-se como uma oportunidade para diminuir os empregados menos produtivos, através de diversos mecanismos, sejam eles o *downsizing*, os incentivos à aposentação ou pré-reforma, o recurso a trabalhadores temporários, com contratos a prazo ou estagiários, desenvolvimento da subcontratação, incentivo à criação do próprio emprego, entre outros. Daí advém uma situação de dualismo, na medida em que permite a constituição de um núcleo estável, qualificado e bem retribuído, ao mesmo tempo que reforça o fracionamento de segmentos periféricos de trabalhadores (com vínculos jurídicos diversos e mais ténues) adaptáveis à conjuntura (Tedesco, 1999). Em boa verdade, e como refere Parada (2007), assiste-se ao crescimento de duas extremidades da estrutura ocupacional, uma relativa aos trabalhadores-chave ou nucleares e outra respeitante aos grupos periféricos e externos às organizações. No contexto de uma sociedade livre e democrática, esta diferenciação entre dois tipos de trabalhadores reveste-se, de facto, de um grande interesse, na medida em que os mais desprotegidos acabam por experimentar situações de precariedade laboral, como tão bem nota a letra da canção do grupo Deolinda intitulada “Parva que eu sou”.<sup>2</sup> Trata-se da descrição de uma situação que se

---

<sup>2</sup> “Sou da geração sem remuneração / E não me incomoda esta condição. / Que parva que eu sou! / Porque isto está mal e vai continuar, / Já é uma sorte eu poder estagiar. / Que parva que eu sou! / E fico a pensar, / Que mundo tão parvo / Onde para ser escravo é preciso estudar. / Sou da geração ‘casinha dos pais’, / Se já tenho tudo, para quê querer mais? / Que parva que eu sou! / Filhos, marido, estou sempre a adiar / E

caracteriza pela carência de formas de proteção e de segurança dos indivíduos, que acabam por estar desprovidos de qualquer tipo de benefícios, aceitando regimes de trabalho não remunerados, uma das situações bem conhecidas do mundo empresarial a par com os regimes de emprego caracterizados por colocações a tempo parcial ou contratos com termo certo.

Nas palavras de Tedesco (1999), “(...) uma característica peculiar do atual período histórico é, precisamente, a importância que assume a atividade do sujeito na construção da sua identidade” (p. 88); não obstante tal reconhecimento, as empresas cada vez mais se orientam para formas flexíveis de contratação, quer seja externa (quando decide pela subcontratação de partes do processo produtivo com outras empresas), quer seja interna (quando exige polivalência aos trabalhadores que têm de se adaptar a um mundo em constante mudança). Claro está que tais exigências de permanente adaptabilidade e flexibilidade podem culminar, na opinião do autor, num “(...) clima desestabilizador muito intenso, tanto no plano individual como institucional” (*idem*, p. 63). A flexibilidade surge, neste contexto, associada à perda de solidariedade social (aumento do individualismo) e ao empobrecimento de setores significativos do tecido social. Tedesco chama a este fenómeno “rutura da coesão social”, que acaba por assumir a forma de dualização da sociedade, já que todos os que não integram as redes, acabam por ser excluídos do tecido social. Basicamente, Tedesco alerta o leitor para as consequências nefastas da globalização, nomeadamente a destruição dos vínculos de solidariedade que acabam por dar origem à exclusão, solidão e marginalidade.

Recorde-se, a propósito, algumas considerações tecidas por Sennett (2006/2007), na reflexão que faz sobre o impacto do capitalismo, que não deixa de chamar a atenção do leitor para o fim do emprego para toda a vida e, em simultâneo, para o declínio das carreiras profissionais prosseguidas pelos indivíduos numa única organização. Para o autor, quer os trabalhadores mais qualificados, quer os que não detêm qualquer qualificação enfrentam o isolamento e a perspectiva de ficarem à deriva. Saliente-se que,

---

ainda me falta o carro pagar, / Que parva que eu sou! / E fico a pensar / Que mundo tão parvo / Onde para ser escravo é preciso estudar. / Sou da geração ‘vou queixar-me para quê?’ / Há alguém bem pior do que eu na TV. / Que parva que eu sou! / Sou da geração ‘eu já não posso mais!’ / Que esta situação dura há tempo demais / E parva não sou! / E fico a pensar, / Que mundo tão parvo / Onde para ser escravo é preciso estudar.”.

na perspectiva do autor, “Os membros mais vulneráveis na sociedade, os que querem trabalhar sem ter competências especializadas, serão provavelmente excluídos.” (*idem*, p.38). De acordo com a linha de raciocínio de Sennett, na sua obra “A Corrosão do Caráter” (1998), e à semelhança do que propõe Coimbra (1997/1998), nos nossos dias, assiste-se a uma tendência para o crescente risco e ambiguidade, despreza-se a experiência passada, encaram-se os trabalhadores como máquinas e não como seres humanos que são, perde-se a noção de estabilidade no emprego, assumem-se relações superficiais, ao mesmo tempo que a solidariedade está ausente no local de trabalho. Assiste-se ainda à desorientação dos trabalhadores que receiam, a todo o momento, perder o controlo das suas vidas, defende-se o lema “Nada a longo prazo”, que revela a incapacidade de comprometimento num projeto de vida, aplaudem-se rotinas como forma de controlar os trabalhadores e atribui-se um valor exagerado à competição.

As considerações atrás tecidas procuraram dar conta das mutações no trabalho e no emprego nas sociedades contemporâneas neste início do século XXI; porém, e apesar das transformações socioeconómicas em curso, o trabalho continua a assumir grande centralidade na vida dos indivíduos, daí o interesse em estudar a gestão de carreiras enquanto mecanismo conciliador das necessidades individuais e organizacionais. Mas, será que as economias neoliberais conseguirão garantir um emprego e uma carreira profissional aos cidadãos? Há quem vislumbre um futuro incerto (Rifkin, 1996, *in* Gonçalves, 2006, p. 101). De qualquer forma, no capítulo seguinte, tentar-se-á formular uma resposta para esta pergunta.

## **CAPÍTULO II – A “HISTÓRIA” DA CARREIRA**

### **2.1 Carreira ou carreiras? Os seus múltiplos significados**

À semelhança do constructo “trabalho”, o termo “carreira” tem sido amplamente estudado na literatura, e várias têm sido as definições propostas que acabam por deixar antever diferentes pontos de vista sobre esta temática. Originário do latim *carraria*, o termo carreira, usado como constructo em diversos domínios (quer seja profissional ou académico), designa uma estrada para carros e transmite a ideia de caminho, percurso, sequência e movimento. A carreira constitui, neste contexto, um caminho que o indivíduo deverá percorrer ao longo da vida (Gomes *et al.*, 2008). Na perspetiva de Arnold (1997) a carreira pode ser definida como uma sequência de funções, categorias profissionais, papéis, atividades ou experiências de um indivíduo (*in* Kidd, 2004).

Young e Collin (2000), entre muitos dos autores que se têm dedicado ao estudo do tema, consideram que o constructo envolve a representação ou construção de ações e eventos e do próprio *self* ao longo do tempo. O constructo poderá envolver ainda a perceção do indivíduo acerca de quem é, quem espera ser, e integra ainda as suas esperanças, sonhos, medos, bem como frustrações. Como tão bem nota Cochran (1991), há apenas uma carreira para cada indivíduo, na medida em que a carreira é, acima de tudo, a sua vida (*in* Young & Collin, 2000). Neste sentido, a carreira acaba por constituir uma via através da qual os indivíduos atribuem um significado ao seu percurso de vida.

Diversos têm sido os autores a propor metáforas para caracterizar a carreira, entre os quais Inkson (2004) que apresenta múltiplas imagens de carreira: como herança; construção; ciclo; correspondência entre as características do indivíduo e do meio envolvente; viagem; papel; recurso ou ainda história. Relembre-se ainda as metáforas criadas por Evans e Furlong (1997/2001) e que dão conta do tipo de sequências, mais ou menos erráticas, construídas pelos indivíduos: se na década 60 se falava em nichos, na década 70 dizia-se percursos, na década 80 enfatizava-se a ideia de trajetórias e, a partir da década 90, passou a designar-se navegação. Tais metáforas demonstram claramente que a forma como os indivíduos interagem com os seus ambientes de referência foi sofrendo alterações significativas; hoje expressões como incerteza, instabilidade, insegurança, risco, precariedade, procuram dar conta da

imprevisibilidade da existência humana no contexto do mercado de trabalho (King, 2004).

O interesse pelo estudo e sistematização do tema em apreço é visível na criação de várias tipologias propostas, a título de exemplo, por Kanter e Vincent. Tomando em linha de conta o avançado por Kanter (1989), existem três tipos principais de carreiras: (1) aquelas que podem estar dependentes do estatuto e reputação associados ao domínio de uma área de conhecimento com valor para a sociedade – as carreiras profissionais – ou, mesmo à margem das organizações; (2) aquelas que, quando associadas à ideia de estabilidade, podem permitir a progressão do indivíduo na pirâmide organizacional – as carreiras burocráticas – e, (3) as carreiras que se desenvolvem em função da criação de valor e que se consubstanciam na criação do próprio emprego, a título de exemplo, – as carreiras empreendedoras (Arthur *et al.*, 1999; Collin & Watts, 1996; Gomes *et al.*, 2008; Young & Collin, 2000). No livro “*New Careers*”, Arthur *et al.* (1999), procedem à análise da carreira de um dos indivíduos entrevistados e verificam que esta não é representativa de apenas uma das tipologias acima indicadas, mas constitui uma sucessão de fases que representam as três.

Por seu turno, Vincent (1993) apresenta outra tipologia que nos permite reconhecer a multiplicidade de percursos que podem ser feitos pelos indivíduos, concretamente: o relógio dourado, o percurso migrante, o percurso serpenteante e o percurso quebrado. A primeira categoria da tipologia – “relógio dourado”-, intimamente associada a uma conceção tradicional de carreira, representa aqueles indivíduos que fizeram todo o seu percurso profissional numa organização. A segunda categoria da tipologia – “percurso migrante” - caracteriza os indivíduos que, fazendo uso dos seus conhecimentos e competências, trabalham em diversas organizações, embora mantenham a ligação a um *mister*. Por seu turno, a terceira categoria da tipologia – “percurso serpenteante” - diz respeito ao percurso dos indivíduos que vão desenvolvendo diferentes funções em diversas organizações, sem que as funções tenham qualquer tipo de relação entre si. Por último, o “percurso quebrado” representa uma trajetória descontínua de carreira, já que os indivíduos, a dado momento da sua carreira, decidem mudar subitamente de função (atividade) e de organização (empregador), prosseguindo seguidamente um percurso estável (*in* Gomes *et al.*, 2008).

Pelo acima exposto percebe-se que várias têm sido as visões de carreira, sendo disso ilustrativas as perspectivas de carreira defendidas na literatura existente sobre o tema. A perspectiva tradicional de carreira, intimamente associada à ideia de desenvolvimento profissional, entende-a como “(...) uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida” (Gomes *et al.*, 2008, p. 572). Assume-se, enfim, que o percurso se encontra pré-determinado e, como tal, todos os indivíduos poderão ascender na carreira segundo uma sequência previamente estabelecida. Claro está que, tal concepção (que vigorou entre os anos 50 e 80), por implicar uma visão linear e unidirecional de compreensão da evolução das carreiras, enquanto “(...) passagem por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização” (*idem*, p. 566), não é, portanto, a forma mais adequada de encarar o problema.

Impõe-se, por isso, perguntar: Como olhar para a carreira num contexto de crescente globalização, competição e flexibilidade? Urge atender a concepções alternativas de carreira, como a de ocupação profissional que mantém a ideia de avanço, crescimento, desenvolvimento. Daqui deriva a ideia que o indivíduo vai-se envolvendo em diferentes atividades ao longo da vida que se caracterizam por uma maior complexidade e responsabilidade, permitindo a obtenção de prestígio, o que indicia a necessidade de esforço e empenho permanentes na aquisição de competências específicas numa área do conhecimento. O indivíduo acaba por “casar” com uma área específica, investindo em formação ao longo da vida nesse domínio de atividade, o que lhe permitirá progredir para posições de maior responsabilidade e complexidade (*ibid.*).

Sabe-se que, para uma quantidade significativa de indivíduos, a carreira pode assumir a ideia de trajetória, dito por outras palavras, não é mais do que o acumular de várias atividades e experiências de trabalho que o indivíduo vai desempenhado ao longo do seu percurso de vida e que são da sua inteira responsabilidade. Tal concepção de carreira, remete para a inexistência de uma sequência pré-estabelecida ou progressão ascendente na hierarquia de uma organização, já que não está subjacente qualquer tipo de continuidade na atividade profissional. Esta abordagem define “carreira como a sequência de formação, educação, empregos e outros trabalhos não remunerados que marcam a vida de um indivíduo desde que entra para a escola até que se reforma.”

(Brown *et al.*, 2004, *in* Gomes *et al.*, 2008, p. 576). A partir de todas as experiências, em função dos interesses individuais e dos fatores contextuais, o indivíduo vai construindo a sua carreira.

A estas abordagens há ainda a acrescentar a de sequência de experiências profissionais ao longo da vida, com ênfase particular nas percepções e interpretações que o indivíduo faz do seu percurso profissional. Hall (1976) define a carreira, como a percepção do indivíduo acerca da sequência de atitudes e comportamentos relacionados com as experiências de trabalho, bem como as atividades a que se dedica ao longo da vida. Neste sentido, a compreensão da totalidade da carreira dos indivíduos implica considerar o trabalho e os fatores extralaborais. A carreira acaba por ser, efetivamente, algo pessoal e idiossincrático, que envolve o desenvolvimento do indivíduo e a mudança das suas aspirações, concepções e atitudes face à sua vida profissional, implicando claramente uma atitude de permanente abertura a múltiplas possibilidades de construção de projetos que vão sendo reformulados e conduzindo a outros (Gomes *et al.*, 2008; Santos, 2007).

Tendo em conta algumas propostas de definição do constructo, neste estudo considerou-se preferível adotar uma aceção de carreira mais alargada, que tem em consideração, não apenas as ocupações profissionais e a sua sequência, mas também as experiências extraprofissionais que o indivíduo desenvolve ao longo da vida. O compromisso com esta perspetiva global de carreira permite atender às atividades relacionadas com o desenvolvimento profissional, mas também perceber as íntimas relações com outras dimensões: pessoal (mais concretamente a família) e associativa (por exemplo, envolvimento em trabalho voluntário não remunerado). A carreira é, deste modo, perspetivada como a totalidade da vida do indivíduo ao longo de todo o ciclo vital (Santos, 2007).

Em síntese, na atual fase de evolução da sociedade cada vez mais se equaciona a questão já apresentada por Castells (1996/2002) — em concreto, a possibilidade de extinção da “(...) forma tradicional de trabalho, baseada no emprego a tempo inteiro, com projetos profissionais bem delineados e um padrão de carreira ao longo da vida” (*in* Parada, 2007, p. xxii). Assume-se, enfim, que o mundo do trabalho se caracteriza por categorias profissionais cada vez menos estáveis, por uma maior dificuldade na

definição clara do trabalho e da sua progressão e por uma fraca estrutura hierárquica no seio das organizações, pelo que as abordagens tradicionais de carreira deixam de ser viáveis (Arthur *et al.*, 1999). Por tudo isto, e não obstante o reconhecimento da centralidade da gestão de carreiras como garante da eficácia e eficiência das organizações, enfatiza-se, cada vez mais, a capacidade de os indivíduos assumirem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional.

A este respeito, Lips-Wiersma e Hall (2007) – autores que muito se têm debruçado sobre o tema –, notam uma tendência crescente dos indivíduos no assumir de responsabilidade pela sua carreira. A carreira apresenta-se ao indivíduo, e de acordo com estes pressupostos, como uma tábua rasa de oportunidades, por conseguinte este deverá assumir uma maior responsabilidade pela mesma e procurar atingir objetivos que são significativos para si e não para a organização ou sociedade em geral e para os pais ou pares em particular (*idem*). Para tal, a par de competências de proatividade e empreendedorismo, centrais na gestão da carreira, na opinião de Hall (2002), serão centrais os conceitos de resiliência e adaptabilidade, como novas atitudes que contemplam e concebem o problema da carreira de forma mais adequada e útil (*ibid.*). Por conseguinte, urge incitar o indivíduo a assumir uma maior responsabilidade no desenvolvimento de competências e no investimento em educação e outros meios para adquirir conhecimento.

Embora a carreira tenha sido, nos primeiros estudos, equacionada sob a perspetiva individual, recentemente começaram-se a denotar as relações entre o desenvolvimento individual da carreira e a gestão da mesma por parte da organização. Lips-Wiersma e Hall (2007) observaram que as organizações mantêm e partilham o seu interesse pela gestão da carreira dos trabalhadores, desenvolvendo algumas práticas de desenvolvimento de competências de empregabilidade, integração estratégica e cultural, gestão da diversidade e comunicação. No seu conjunto todas estas transformações chamam a atenção para a necessidade de se promover uma responsabilidade partilhada de gestão das carreiras. Procura passar-se a mensagem de que tal solução permitiria igualmente conciliar as práticas organizacionais e os comportamentos dos indivíduos (Gomes *et al.*, 2008).



## **2.2 Modelos de carreira: o contributo da abordagem desenvolvimental e longitudinal de Super**

Reconhecida a saliência da carreira para a construção de um significado para o percurso de vida dos indivíduos, esta tem vindo a ser amplamente explorada, dando origem a paradigmas de análise diversos. Nesta viagem em busca da compreensão de um conceito tão amplo e ambíguo, torna-se necessário reconhecer que a principal preocupação dos autores tem sido a da escolha de uma ocupação e não o desenvolvimento da carreira (Super, 1980). Mesmo quando centram o seu objeto de estudo na análise do processo de desenvolvimento vocacional em geral, e das carreiras em particular, as formulações mais clássicas fazem-no segundo uma conceção sequencial, puramente racional e, portanto, simplista. Da exploração do grande manancial de saber acumulado, verifica-se que grande parte dos autores partilha uma visão de evolução das carreiras de acordo com uma sequência de preparação, estabelecimento, manutenção e reforma, cada vez mais discutíveis.

Das numerosas teorias construídas em torno das carreiras (por ser pioneira no contributo que deu à compreensão da importância do desenvolvimento vocacional na sua complexidade, ou seja, por integrar os contributos de diversos segmentos teóricos numa teoria global integradora e por ser relevante na atualidade), não se deve olvidar a contribuição da abordagem desenvolvimental e longitudinal de Super (1980) que arquitetou a sua produção teórica sobre a análise do desenvolvimento vocacional. Congregando os contributos teóricos da Psicologia Diferencial, Psicologia do Desenvolvimento, Sociologia, Teorias da Personalidade e Teoria da Aprendizagem Social, Super (1957) apresentou um modelo conceptual multifacetado que retrata o desenvolvimento vocacional do indivíduo ao longo do tempo e do espaço de vida e sugere diferentes constelações de tarefas desenvolvimentais.

O modelo heurístico de compreensão do desenvolvimento vocacional proposto por Super assenta nos seguintes pressupostos: (1) os indivíduos têm diferentes habilidades e personalidade, necessidades, valores, interesses, traços e autoconceitos; (2) cada indivíduo apresenta uma multipotencialidade profissional, ou seja, poderá desempenhar uma diversidade de ocupações que podem proporcionar sucesso e satisfação em função das suas características; (3) a cada profissão estão associadas

determinadas características, concretamente habilidades e traços de personalidade comuns a um conjunto de indivíduos que exercem ou pensam vir a exercer determinada profissão, sendo que existe flexibilidade que permite uma variedade de profissões para cada indivíduo, bem como diversidade de indivíduos para cada profissão; (4) as preferências vocacionais dos indivíduos, as situações nas quais vivem e trabalham e os seus autoconceitos sofrem alterações em função do tempo e da experiência; (5) o processo de mudança ocorre ao longo de uma série de etapas de vida - maxiciclo -, que se caracteriza por uma sequência de Crescimento, Exploração, Estabelecimento, Manutenção e Declínio. Nas transições entre os estádios, ou quando o indivíduo é desestabilizado, tem lugar um miniciclo que compreende novo crescimento, reexploração e reestabelecimento; (6) as escolhas vocacionais são influenciadas por variáveis pessoais (mais concretamente, consciência social, autoconsciência, atitudes, interesses, valores, necessidades, realização académica e inteligência), assim como por variáveis situacionais (nomeadamente, transformação histórica e organização socioeconómica). Esta interação entre determinantes pessoais e situacionais enforma o nível profissional alcançado, a sequência, a frequência e a duração da experiência e ainda a estabilidade nos empregos; (7) o indivíduo sentir-se-á satisfeito com o seu trabalho e com a vida se encontrar possibilidade de expressão e concretização das suas habilidades, necessidades, interesses, valores, traços de personalidade e autoconceitos. Adquire, aqui, crucial importância o estabelecimento de um tipo de trabalho, situação de trabalho e forma de vida na qual o indivíduo se sinta confortável e possa desempenhar o tipo de papel ideal e adequado em função das suas experiências de crescimento e exploração; (8) o desenvolvimento através das várias fases pode ser orientado, promovendo-se, dessa forma, o desenvolvimento do autoconceito e o conhecimento das habilidades e dos interesses, que permitirão efetuar escolhas profissionais mais consistentes; (9) o processo de desenvolvimento vocacional prende-se, essencialmente, com o desenvolvimento e implementação de autoconceitos profissionais. Como adverte Super, é um processo de síntese e de compromisso entre fatores pessoais e situacionais, entre os autoconceitos e a realidade que acontece através do *role-playing* e da aprendizagem por *feedback* (Bastos, 2009; Super, 1953).

Estes não são, no entanto, os únicos aspetos do modelo a assinalar. Desde já importa clarificar a noção de carreira proposta por Super (1980) e que diz respeito ao

conjunto e sequência de papéis desempenhados por uma pessoa ao longo do curso da sua vida, sendo esses papéis principais o de filho, estudante, lazer, cidadão, trabalhador, marido, doméstico, pai e reformado. De acordo com o autor, à medida que os indivíduos se desenvolvem vão desempenhando vários papéis (que assumem uma importância variável ao longo do ciclo de vida), e a sequência de iniciação/abandono dos mesmos pode variar. Emerge a ideia de que o indivíduo desempenha inúmeros papéis, entre eles o trabalho, e nem sempre este último assume uma posição de relevo na vida dos indivíduos. A casa, a comunidade, a escola e o local de trabalho são os quatro cenários onde os papéis podem ser desempenhados, na medida em que nem todos os indivíduos entram em todos eles. Acrescente-se ainda que, não obstante um papel ser geralmente desempenhado num cenário, pode ser cumprido noutros, senão veja-se o exemplo do papel de pai que é assumido primeiramente em casa e ainda na escola. Super chama ainda a atenção para o facto de, a cada papel, se associarem expectativas, envolvimento temporal, compromisso emocional e determinantes pessoais e situacionais.

Como referido anteriormente, os papéis interagem e têm impacto uns nos outros, o que poderá causar conflito de papéis, caso a sobreposição de um papel sobre o outro invada um cenário secundário. Na aceção Superiana, o desempenho simultâneo e sequencial de vários papéis pode dar origem ao conflito de papéis, ou então pode enriquecer a vida daqueles que se encontram em determinado cenário, possibilitando a autoatualização e a satisfação. Partindo do pressuposto que os papéis têm uma importância temporal e emocional flutuante, facilmente se percebe a relevância de cada um em função da etapa de vida em que o indivíduo se encontra e em função das tarefas desenvolvimentais com que é confrontado. Daí que os papéis mudem as suas definições comportamentais específicas com a idade. De igual modo, a posição específica que define um papel também pode mudar, concretamente quando o indivíduo muda de trabalho, sendo o caso das carreiras multiprofissionais.

O autor advoga que as posições não profissionais ocupadas antes da carreira adulta influenciam as posições adultas que poderão vir a ser ocupadas, assim como a forma como as expectativas de papel são encaradas. Por conseguinte, e na linha de pensamento de Havighurst (1953, 1964), lidar com as tarefas desenvolvimentais de uma etapa de vida parece ser fundamental para lidar com as da próxima etapa (*in* Super, 1980).

Na tentativa de descrever de forma mais adequada os vários aspetos relacionados com a carreira ao longo da vida, Super propôs o Modelo do Arco-íris, demonstrando onde e como os indivíduos investem o seu tempo, energia e *self*. Super representa espacialmente cada papel num arco-íris constituído por nove bandas de cores diferentes (cada uma correspondendo a um papel), salientando a importância temporal (pela espessura das bandas) e o grau de envolvimento emocional do indivíduo com cada papel (pela tonalidade da cor de cada banda). Desta forma, representa uma série de etapas de vida em que diferentes constelações de tarefas desenvolvimentais são encontradas e retrata o desenvolvimento vocacional ao longo do tempo e do espaço de vida. Neste sentido, a combinação simultânea dos papéis de vida constitui o estilo de vida, a combinação sequencial estrutura o espaço de vida e constitui o ciclo de vida e, a estrutura total corresponde ao padrão de carreira. De salientar que não existe apenas um, mas vários padrões vocacionais (*idem*).

O modelo em análise representa duas dimensões centrais: a maturidade vocacional e a saliência de papéis. A primeira diz respeito à prontidão com que o indivíduo lida com as tarefas desenvolvimentais, bem como às expectativas da sociedade. Trata-se da dimensão longitudinal, o curso de vida, também designado de maxiciclo. Tal dimensão pode ser visualizada na parte externa do arco-íris que representa os principais estádios de vida, numa sequência normal, mas não invariável, a saber: crescimento (infância), exploração (adolescência), estabelecimento (jovem adulto), manutenção (idade adulta) e declínio (velhice). Note-se que o intervalo de tempo entre cada estádio varia consideravelmente de indivíduo para indivíduo (*ibid.*). A segunda dimensão acima identificada diz respeito ao espaço de vida, à constelação de posições ocupadas e papéis desempenhados pelo indivíduo. Representa igualmente a importância da mudança de cada um dos principais papéis de um indivíduo desde a adolescência até à morte. Relativamente aos estádios, apesar de estarem definidos previamente, são flexíveis e podem sobrepor-se, já que cada transição envolve uma reciclagem de um ou vários estádios (miniciclo). Apesar de a carreira profissional ser marcada essencialmente pelos estádios de exploração e estabelecimento, Super perspectiva-a como algo em permanente mudança e desenvolvimento. Como principal contributo do modelo de Super (1957) para este estudo, destaca-se o facto de a carreira ser algo de idiossincrático e claramente influenciada pelas experiências pessoais, pelo

autoconceito e ainda pelas estruturas sociais. A sua ênfase nas necessidades, capacidades, interesses, valores e aspirações dos indivíduos na definição da carreira constitui, sem dúvida, uma das suas maiores contribuições para este estudo.

Em síntese, revistos os principais contributos do modelo apresentado, frequentemente usado para fins de avaliação e aconselhamento, facilmente se percebe a sua riqueza, quer pela ênfase na variedade de papéis que constituem uma carreira quer pela sua natureza interativa e possibilidade de autoatualização a partir de diversas combinações de papéis de vida (Super, 1980). Tal contributo torna-se, de facto, relevante se se considerar que apenas muito recentemente se começou a privilegiar uma visão de carreira que integra todas as dimensões de vida e não apenas o trabalho. Para além disso, apenas nos últimos anos se passou a reconhecer a existência de relações estreitas entre as dimensões do trabalho e do não-trabalho, enquanto fatores importantes na compreensão das escolhas de carreira dos indivíduos, o que torna esta abordagem central na análise que os indivíduos fazem das suas carreiras, assim como na projeção que fizeram e fazem do futuro.

### **2.3 O indivíduo como especialista da sua vida – o caso das carreiras proteanas**

Tendo em conta tudo o que até aqui foi apresentado, percebe-se que a noção de carreira, preocupação fundamental dos académicos e dos gestores, foi amplamente explorada, dando origem a paradigmas de análise diversos, sendo que as carreiras contemporâneas já não incluem a promessa de um emprego para toda a vida nem um avanço regular na carreira (De Vos & Soens, 2008). Claramente se impõe, nos dias de hoje, a necessidade de se adotar uma visão multidimensional de carreira, o que implica a ocorrência de profundas alterações nos pressupostos, valores e comportamentos dos gestores, assim como dos indivíduos que integram as organizações. Por conseguinte, considerar os indivíduos agentes ativos, com conhecimentos, competências, capacidades, valores necessários à consecução do seu futuro, leva-nos a percebê-los como gestores das suas carreiras. Sobrevoada a herança sobre esta temática, impõe-se perceber como alguns indivíduos têm feito a gestão da sua carreira, sendo para tal imprescindível clarificar o significado da expressão “proteana” largamente utilizada no estudo das carreiras contemporâneas. Pois bem, no Concise Oxford Dictionary (1990), a

definição do termo implica “assumir diversas formas” ou “versátil” (p. 960). Semelhante significado poderá ser encontrado no Webster’s Dictionary (1971) - “assumir prontamente diferentes formatos; extremamente variável” (p. 670). Relembre-se, a este propósito, que a expressão carreira proteana faz referência a um deus marinho (Proteus) que, de acordo com a mitologia grega, muda de forma em função do contexto (Inkson, 2006).

Embora esta seja uma questão que começou a ser equacionada a partir de 1976 – em concreto, aquando da sua apresentação por Hall no livro “*Careers in Organizations*” –, apenas recentemente ganhou relevância. Intentou-se, a partir deste conceito de carreira proteana, representar o processo através do qual o indivíduo (em função dos seus valores de liberdade e crescimento e tendo em conta critérios subjetivos de sucesso), faz a gestão proativa da sua carreira, ao invés de a deixar ao cuidado da organização da qual faz parte integrante. Como se percebe, o que está aqui em jogo é a ideia de um indivíduo aberto a múltiplas possibilidades e com potencial para desenvolver a sua aprendizagem ao longo da vida (Hall, 2004).

Em grande medida, a carreira proteana é gerida pelo indivíduo e não pela organização, baseia-se em objetivos idiossincráticos que percorrem toda a vida do indivíduo que não faz depender o sucesso de recompensas materiais (como o salário ou a progressão na carreira ou o poder), envolvendo, essencialmente, o reconhecimento e a empregabilidade (Inkson, 2006). Assume-se, enfim, que o indivíduo é influenciado e dirige a sua carreira pelos valores que defende, adaptando-se às exigências de aprendizagem que emanam da sua relação com o trabalho (Briscoe & Hall, 2006). Como se percebe, a adaptabilidade é central numa carreira de orientação proteana e desejável nas carreiras contemporâneas, sendo que a esta competência devemos acrescentar o sentido de autogestão da carreira, o sentido de identidade e os valores (princípios que orientam a ação do indivíduo, mais concretamente a liberdade e o crescimento). Hall (2004), aquando da análise do instrumento de medida de atitudes de carreira proteana apercebeu-se de dois fatores essenciais: a orientação para valores e a liberdade para gerir a própria carreira. Fazendo uso de metáforas, um indivíduo com uma carreira proteana encontra-se em navegação e vai definindo o seu trajeto em função dos seus objetivos e da mudança das condições ao invés de viajar num comboio que não é conduzido por ele (*idem*, p. 8).

Entre outros, Baruch (2004) na descrição que faz de carreira proteana salienta a responsabilidade assumida pelo indivíduo e não pela organização na transformação do seu percurso de carreira. Acrescenta ainda que o indivíduo muda-se a si próprio de acordo com as necessidades, sendo a carreira proteana um contrato consigo próprio e não com a organização. De alguma maneira, a competência de adaptabilidade aparece subordinada à autogestão da carreira (Inkson, 2006).

A noção de carreira proteana foi inicialmente construída como antítese da carreira organizacional (*idem*, p. 57), distanciando-se, sem dúvida, da abordagem tradicional, na medida em que o indivíduo: (1) passa a assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira; (2) guia-se por valores como a liberdade de autogestão da carreira e o crescimento (conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas intencionalmente ao longo da carreira); (3) apresenta um elevado grau de mobilidade e (4) orienta-se por critérios subjetivos de sucesso, como a satisfação com o trabalho e o comprometimento com o mesmo (recompensas intrínsecas), em vez de apenas ambicionar a ascensão na hierarquia e o compromisso com a organização (Hall, 2004).

Tomando em linha de conta as mudanças que estão a ocorrer no mercado de trabalho (em particular a perda de apoio por parte dos empregadores), parece muito provável (à semelhança do postulado por Inkson, 2006) que este tipo de carreiras comece a ser cada vez mais frequente num contexto caracterizado pela ambiguidade, na medida em que permite que os indivíduos façam a gestão das suas vidas profissionais. Se, por um lado, este tipo de orientação envolve autonomia e liberdade, por outro lado, implica a responsabilização do indivíduo pela própria carreira, exigindo, igualmente, uma elevada capacidade de adaptabilidade (uma das metacompetências identificadas por Hall, 2004, como central numa orientação de carreira proteana). De qualquer forma, e não obstante as múltiplas mudanças que possam caracterizar o percurso profissional dos indivíduos, o importante será que (através da autogestão das carreiras) consigam atingir um equilíbrio entre duas componentes centrais deste tipo de carreira: a adaptabilidade (que sugere mudança face às condições externas) e a identidade (que indica estabilidade) (Hall, 2004). No seu conjunto, estas meta competências permitirão aos sujeitos aprender com a experiência e o desenvolvimento autónomo de novas competências.

Alguns estudos feitos neste domínio revelaram que a orientação do indivíduo face à carreira não se encontra correlacionada com o género, mas sim com o emprego e com a mobilidade organizacional. Tal evidência reforça as ligações usualmente estabelecidas entre uma orientação proteana de carreira e a carreira sem fronteiras (ou *boundaryless career*), termo apresentado por Jack Welch na conferência da *Academy of Management* em Atlanta, no ano de 1993 (Oliveira, 2010). O termo foi popularizado por Arthur e Rousseau, em 1996, e é habitualmente utilizado para designar uma carreira que não se encontra ligada a uma única organização, nem se representa por uma única sequência pré-estabelecida de progressão. A ideia que se procura transmitir é a de um fenómeno multifacetado que transcende várias fronteiras e níveis de análise: físico e psicológico, objetivo e subjetivo (Briscoe & Hall, 2006). Assume-se estar perante a mobilidade física quando o indivíduo muda de organização, ou, de uma forma mais ampla, quando muda de empregos, organizações, profissão ou países (Sullivan & Arthur, 2006). Por seu turno, o indivíduo pode ser chamado a ultrapassar outras fronteiras, como, por exemplo, conciliar a vida profissional com a pessoal ou desenvolver competências de empregabilidade. Tais barreiras adotam uma dimensão mais psicológica e não exigem mobilidade física. Neste contexto, nas palavras de Sullivan e Arthur (2006), a mobilidade física pode ser definida como “capacity to move as seen through the mind of the career actor” (Segers *et al.*, 2008, p. 213). Apesar de se visualizar uma relação entre estes dois constructos (orientação proteana de carreira e carreiras sem fronteiras) e de serem, por vezes, utilizados como sinónimos, importa esclarecer que são conceitos distintos. Briscoe e DeMuth (2003) verificaram que, embora alguns indivíduos possam exibir características de carreiras proteanas, não revelam interesse pela mobilidade física, um dos elementos centrais nas carreiras sem fronteiras (*in* Briscoe & Hall, 2006).

Briscoe e Hall (2006) sugerem quatro orientações de carreira que resultam da combinação de duas atitudes já referidas (orientação por valores e autogestão da carreira): (1) o indivíduo incapaz de definir prioridades, não segue os seus valores, nem faz a gestão da sua carreira, enquadrar-se-ia na orientação de tipo “dependente”; (2) aquele que faz a autogestão da carreira, mas não se orienta por valores individuais, mas por valores externos como os organizacionais, seria denominado “reativo”; (3) aquele indivíduo que segue os seus valores ou princípios, mas não é capaz de se adaptar aos



requisitos de aprendizagem da sua carreira e não assume uma atitude de autogestão da carreira, designar-se-ia de “rígido”; (4) os indivíduos que combinam a orientação para valores e uma atitude de autogestão da carreira, são, nesta perspetiva, os “proteanos”.

Para além desta categorização, os autores sugerem ainda combinações entre a orientação proteana e sem fronteiras, o que permitirá obter dezasseis perfis de carreira, enfatizando a importância de tal categorização, quer no sentido de dar resposta aos desafios e oportunidades que são relevantes para os indivíduos, quer para as organizações ou outras entidades que estejam envolvidas no desenvolvimento da carreira (Briscoe & Hall 2006; Segers *et al.*, 2008). Cada uma das combinações representa um perfil de carreira que é elevado ou baixo em quatro áreas: orientação para valores, autogestão (ambos equacionados para sugerir uma orientação de carreira proteana), mobilidade física e psicológica (ambos considerados no caso da carreira sem fronteiras). Dos dezasseis perfis de carreira, os autores descrevem de forma mais detalhada oito e identificam alguns desafios desenvolvimentais e oportunidades relevantes, quer para o indivíduo quer para as organizações, conselheiros de orientação vocacional, grupos de apoio, entre outras entidades interessadas em apoiar os indivíduos no desenvolvimento da carreira. Os indivíduos cujo perfil de carreira se designa por “Encurralados/Perdidos” (*Trapped/lost*) apresentam níveis baixos nas quatro dimensões da carreira proteana e sem fronteiras já identificadas - orientação para valores, autogestão, mobilidade psicológica e física. A expressão “Perdidos”, procura dar conta da desvalorização dos valores ou perspetivas de carreira sem fronteiras. Tal configuração acaba por restringir as possibilidades de desenvolvimento da carreira destes indivíduos já que têm pouco controlo sobre o desenrolar da mesma. No intuito de manter o *status quo*, e em grande medida devido à sua passividade e incapacidade para ver outras possibilidades, os indivíduos adotam um comportamento mais reativo do que proactivo (ou seja, reagem rapidamente para garantir a sobrevivência). O sucesso destes sujeitos depende quase exclusivamente da sorte ou das circunstâncias, mais do que do seu controlo direto. Impõe-se, por isso, perguntar: O que poderá ser feito para os ajudar? Betz (1992, 2002) sugere que o desenvolvimento da carreira passa, principalmente, pela clarificação de valores e aumento da autoeficácia (*in* Briscoe & Hall, 2006). Trata-se, essencialmente, de clarificar prioridades, melhorar a gestão de competências de carreira e encorajar a exploração, quer interna (de valores e interesses) quer externa

(oportunidades disponíveis no meio envolvente), assim como de estimular e reforçar a autonomia (Ryan & Deci, 2000, *in* Briscoe & Hall, 2006). O risco que pode estar envolvido nestas situações é o de evitamento de experiências e intervenções que podem ajudar os indivíduos a adaptarem-se ao contexto económico atual. Um outro perfil de carreira, bem distinto dos indivíduos denominados “Encurralados ou Perdidos”, é aquele a que os autores chamaram “Fortificados” (*Fortressed*). Estes indivíduos têm os valores bem definidos; porém, são inflexíveis na sua capacidade para orientar a carreira e para reconhecer oportunidades que se encontram para além das fronteiras físicas e psicológicas da organização onde trabalham. Estes indivíduos apenas encontram a satisfação em situações que se caracterizam por uma forte compatibilidade entre os seus valores e a estabilidade. Posto isto, que desafios se colocam? Assume-se que, para estes indivíduos, é necessário encontrar uma situação estável (nomeadamente, uma organização, uma oportunidade de negócio, entre outros) que corresponda aos seus valores claramente definidos. Procurar-se-á aumentar a autogestão da carreira, até porque, como se percebe, se o indivíduo não encontrar uma situação/organização estável, poderá sofrer. Pretender-se-á desenvolver a exploração de oportunidades para além das fronteiras da organização e desenvolver competências comportamentais, essenciais para o desenvolvimento autónomo do indivíduo. A perspetiva do “Nómada” (*The wanderer*), outro perfil de carreira, é a de um indivíduo com elevada mobilidade física, mas não psicológica e com níveis reduzidos nas dimensões de orientação proteana. O indivíduo está disposto a aceitar qualquer oportunidade e não perceciona as barreiras organizacionais ou geográficas como obstáculos a ultrapassar. A limitação destes indivíduos prende-se com o facto de não terem competências de mobilidade psicológica tão desenvolvidas quanto as físicas. Neste sentido, não são verdadeiramente autodirigidos em termos de valores ou de gestão de carreira, são essencialmente controlados pelas oportunidades em vez de as dirigirem. O desafio para indivíduos com este perfil de carreira é basicamente descobrir novas “viagens” que possam fazer. Relembre-se que, de forma a mudar este padrão de carreira, os indivíduos devem aprender a ajustar-se aos seus valores e não cederem às oportunidades que surgem. Por seu turno, o “Idealista” (*The idealist*) é fortemente orientado por valores e caracteriza-se por níveis elevados de mobilidade psicológica, mas não se interessa especialmente pela autogestão da carreira nem em ultrapassar barreiras físicas. O desafio para estes

indivíduos consiste em encontrar, manter e proteger uma organização que lhes permita ser idealistas, mas não lhes exija flexibilidade. Trata-se, acima de tudo, de encontrar organizações que combinem valores e curiosidade, mas não exijam mobilidade. No sentido de permitir o desenvolvimento da carreira, dever-se-á encontrar desafios que empurrem o indivíduo para fora da sua zona de conforto e ajudá-lo a desenvolver competências de adaptabilidade. O “Indivíduo organizacional” (*Organization man/women*) possui fortes competências de gestão de carreira, mas não tem claramente definidos os seus valores, apresenta elevada mobilidade psicológica, mas não física. Este grupo de indivíduos gere as suas carreiras em função das necessidades das organizações, mas as suas necessidades (em termos de valores) não são claras e, por isso, também não são valorizadas. Apesar de não estarem interessados na mobilidade física, estão disponíveis para trabalhar para além das fronteiras físicas da organização. O indivíduo ou a organização podem ter sucesso e reconhecimento externo, porém este não desenvolverá plenamente o seu potencial porque não tem os seus valores suficientemente clarificados. Experiências que forcem os indivíduos a sair das zonas de conforto podem dar origem à introspeção e clarificação de valores (Carver & Scheier, 1981, Maslow, 1962, in Briscoe & Hall, 2006). O indivíduo com o perfil “Bom cidadão” (*Solid citizen*) apresenta uma orientação proteana da carreira, na medida em que faz a autogestão da carreira e é fortemente orientado por valores. Apresenta mobilidade psicológica, mas não física, situação que tanto pode explicar-se pelas suas preferências como pelas circunstâncias. Não obstante poderem abraçar uma multiplicidade de oportunidades de carreira, encaram a mobilidade como uma ameaça. As organizações devem reconhecer, quer as suas limitações ao nível da mobilidade quer os seus potenciais contributos para o desenvolvimento das mesmas. Alguns indivíduos poderão assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira e podem estar dispostos a trabalhar para além das fronteiras físicas e psicológicas, no entanto, podem não ser orientados por valores. A estes últimos corresponde o perfil denominado *Hired gun/hired hand*. O desafio na manutenção do *status quo* passa por identificarem as melhores oportunidades e tirarem a máxima vantagem das mesmas e acreditarem nas suas capacidades. Procurar-se-á, principalmente, converter indivíduos talentosos e conscientes em líderes com noção forte das prioridades. Por fim, os autores falam do “Arquiteto de carreira proteana” (*Protean career architect*), aqueles que combinam o

potencial da orientação proteana de carreira e o das carreiras sem fronteiras, demonstrando mobilidade física e psicológica, orientação para valores e comportamentos de gestão da carreira. Trata-se de um perfil de carreira pouco frequente nas organizações e constitui um desafio para estes indivíduos escolher onde vão aplicar estas competências.

Na opinião de Briscoe e Hall (2006), compreender os pontos fortes de cada perfil de carreira permitirá, de forma mais cuidadosa, desenvolver combinações de competências de carreira, cuja relevância foi recentemente demonstrada na literatura (Zenger & Folkman, 2002, *in* Briscoe & Hall, 2006). Acrescente-se apenas que a carreira dos indivíduos pode assumir, em maior ou menor grau, uma orientação proteana. Se nem todos os indivíduos são capazes de lidar construtivamente com as ruturas que vão experimentando ao longo do seu percurso profissional, outros são capazes de as gerir eficazmente e adaptar-se aos novos desafios com que vão sendo confrontados, apostando na aprendizagem contínua e baseando-se numa conceção muito própria de sucesso, aspetos centrais na gestão da empregabilidade (embora tal ponto de vista não seja corroborado por De Vos & Soens, 2008).

Por último, e depois de se ter efetuado uma revisão da literatura sobre a temática em causa e após se ter realizado o enquadramento teórico que serviu de base para a compreensão da perspetiva proteana de carreira em estudo, no capítulo que se segue serão apresentados os objetivos e a metodologia de investigação.

## CAPÍTULO III – OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 Enquadramento metodológico do estudo

O capítulo precedente, tomando como referência os principais contributos teóricos e empíricos no domínio das carreiras proteanas, constituiu não mais do que uma breve reflexão sobre o conceito (de carreira proteana) e a centralidade da sua compreensão, tanto para os indivíduos como para as organizações. Neste terceiro capítulo procurar-se-á identificar o objeto de investigação, definir os objetivos específicos, assim como esclarecer a escolha da metodologia em função do problema e dos meios disponíveis, bem como a descrever e justificar o procedimento adotado na seleção da amostra, e efetuar a caracterização dos indivíduos participantes no estudo. São ainda exploradas algumas questões metodológicas relevantes, nomeadamente os procedimentos de recolha e tratamento da informação.

Como se pôde verificar, a partir da revisão da literatura apresentada no segundo capítulo, grande parte dos estudos realizados reconhecem que um número crescente de indivíduos tende a desenvolver a sua empregabilidade num quadro de carreira que se distancia claramente do tradicional e que revela um crescente controlo sobre a própria vida, procura de bem-estar psicológico, aprendizagem contínua, busca de novos desafios e oportunidades para estabelecer uma *networking* e promoção da empregabilidade (Gomes *et al.*, 2008). Torna-se, então, claro que o objeto de estudo desta investigação são os estilos de carreira contemporâneos que têm vindo a adquirir uma importância crescente: as carreiras autogerenciadas ou proteanas.

Identificado o objeto de estudo, indicam-se, de seguida, os objetivos gerais desta pesquisa e as dimensões específicas a eles associados que se procurou explorar. Assim, pretende-se dar resposta a dois objetivos gerais:

Objetivo 1. *Compreender como indivíduos com carreiras proteanas gerem o seu percurso profissional.*

Como referido anteriormente, a literatura sobre a carreira tem vindo a discutir o declínio da carreira tradicional, habitualmente construída no seio de uma organização e na relação com um único empregador. De facto, as mudanças em curso na nossa

sociedade revelam uma diminuição das oportunidades de progressão linear da carreira e colocam uma maior ênfase no indivíduo, agora chamado a fazer a gestão da sua carreira. Tais transformações sugerem novas formas de gestão de carreira caracterizadas por frequentes mudanças de organizações, autogestão da carreira, compromisso consigo próprio e não com a organização (Gerber *et al.*, 2009). Esta investigação pretende explorar o percurso dos indivíduos que, a dada altura da sua vida, empreenderam mudanças de empregador e de atividade, dando especial atenção aos acontecimentos-chave que impulsionaram as mudanças; às causas específicas da mudança (voluntárias ou involuntárias); ao locus da mudança (interno ou contextual); à direção da mudança (para cargos superiores, inferiores, do mesmo nível ou criação do próprio emprego). Ainda interligado com este primeiro objetivo, procurar-se-á explorar às estratégias utilizadas pelos indivíduos no sentido de procederem ao ajustamento às mudanças e perceber se, de facto, e apesar das grandes mudanças que possam ter experimentado ao longo do percurso profissional, mantêm a coerência do seu sentido de identidade (Hall, 2004; Oliveira, 2010).

Objetivo 2. *Compreender os motivos que levam indivíduos a percursos/carreiras “quebradas”/proteanas*

Briscoe e Hall (2006) consideram que a carreira proteana deve ser vista como uma orientação face à carreira ou uma atitude que envolve uma dimensão cognitiva, avaliativa e comportamental, sendo esta última dimensão uma tendência ou predisposição para agir de determinada forma (Segers *et al.*, 2008). Relembre-se que a literatura sobre as carreiras proteanas (Hall, 2004) revela que os indivíduos com uma orientação de carreira proteana tendem a orientar-se por critérios subjetivos de sucesso, sentindo-se motivados por empregos que envolvam variedade, interesse e estimulação, oportunidades de interação com outros indivíduos, e que lhes permitam autonomia na organização do seu trabalho (motivações intrínsecas), ao invés de privilegiarem recompensas monetárias, *status*, segurança ou ascensão na hierarquia da organização (motivações extrínsecas). Intentar-se-á, neste sentido, determinar quais são os motivos que levam os indivíduos a assumir uma orientação de carreira proteana.

## **3.2 Metodologia**

### **3.2.1. Método de seleção dos participantes e respetiva caracterização**

Delimitados os objetivos do estudo, importa, neste momento, referir como foi efetuado o recrutamento dos participantes no mesmo. Enquanto alguns participantes foram selecionados a partir de uma rede de relações, quer pessoal quer profissional; outros foram sugeridos por terceiros e contactados após a verificação do cumprimento dos critérios de seleção. A escolha desta amostra deveu-se ainda à sua localização, no Norte de Portugal, mais concretamente na área do Grande Porto, pela facilidade no contacto com os participantes. Trata-se, por conseguinte, de uma amostra de conveniência, o que exige desde já o reconhecimento de uma limitação, uma vez que não permitirá o controlo sobre a representatividade da população. Na medida em que se pretendia estudar casos de mudança autodeterminada, a amostra foi de pequena dimensão e deliberadamente selecionada a partir da definição utilizada por Vincent (1993) para caracterizar o percurso quebrado de carreira e que, a este propósito, se relembra: percursos que implicam mudanças de empregador/organização e de atividade/função (Gomes *et al.*, 2008). Foram encetadas diligências no sentido identificar os indivíduos que satisfizessem o critério identificado.

Vieram, assim, a participar neste estudo onze indivíduos com idades compreendidas entre os 29 e os 67 anos, sete do género masculino e quatro do género feminino. No que diz respeito ao estado civil, cinco entrevistados são casados ou vivem em união de facto, quatro são solteiros e dois são divorciados. Relativamente à escolaridade reparte-se pelo 3.º ciclo (um entrevistado), bacharelato (um entrevistado), licenciatura (seis entrevistados) e mestrado (três entrevistados), sendo que dois dos participantes se encontram a frequentar o ensino superior para obtenção do grau de mestre e de doutor. Seis dos entrevistados celebraram contratos de trabalho sem termo e apresentam uma relação mais ou menos duradoura com a entidade empregadora. Três dos entrevistados (licenciados em Economia, Psicologia e Educação de Infância) desenvolvem a sua atividade por conta própria, um dos entrevistados encontra-se reformado e, por último, o entrevistado cuja área de atividade é a Educação Física, encontra-se desempregado.

Na secção seguinte apresentam-se os motivos para a escolha da entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados.

### **3.2.2 Procedimentos de recolha de dados**

É inegável o papel preponderante que a investigação qualitativa tem vindo a assumir nas ciências sociais e humanas. Neste estudo, a opção recaiu precisamente no uso de metodologias qualitativas de recolha de dados, mais concretamente, a entrevista semiestruturada, com questões abertas, realizada face a face, já que permite explorar a temática em maior profundidade e alcançar uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo. Desta forma, procurou-se ouvir e analisar os discursos dos indivíduos com diferentes histórias sobre as suas experiências profissionais e que são ilustrativas da incerteza associada ao mercado de trabalho e das estratégias implementadas no sentido de permitir a preservação do sentimento de identidade pessoal. O guião de entrevista (elaborado a partir da revisão da literatura – cf. Anexo 1) aponta para a exploração de diversos temas, não estando predefinida a ordem pela qual os temas seriam abordados, uma vez que seguia e valorizava o fluxo das respostas dadas pelos entrevistados. Inicialmente procedeu-se à realização de uma entrevista exploratória que teve como objetivo melhorar o guião da entrevista. Procurou-se, essencialmente, detetar questões que deviam ser contempladas e não constavam do guião inicial ou ainda retirar ou melhorar questões que pudessem estar, eventualmente, formuladas de forma pouco clara. Acrescente-se que a entrevista piloto foi considerada e analisada no estudo empírico, na medida em que não se efetuaram mudanças significativas no guião da entrevista e ainda porque os dados recolhidos se mostravam de grande valor para a compreensão do fenómeno em causa. Depois de auscultados os potenciais entrevistados (quer por contacto presencial quer através do envio de *e-mail*) sobre o interesse em colaborar na investigação, procedeu-se à explicação, dos objetivos do estudo e do tipo de colaboração pretendida. Confirmada a disponibilidade para colaborar, solicitou-se o envio prévio do *Curriculum Vitae* atualizado e agendaram-se as entrevistas. As entrevistas, realizadas entre setembro de 2011 e janeiro de 2012, foram conduzidas, sempre que possível, num local com pouco ruído e em comum acordo com os entrevistados.



Após uma breve apresentação que incluiu uma explicação sumária do objeto de estudo e dos objetivos gerais, solicitou-se o preenchimento do questionário relativo às informações sócio demográficas consideradas mais relevantes para o estudo, na medida em que permitiu aceder a informação relevante para o desenvolvimento da entrevista. O questionário sócio demográfico permitiu a recolha dos seguintes dados: data da entrevista, género, idade, estado civil, formação académica, domínio/área de formação, situação face ao trabalho e profissão atual.

Posteriormente, foi pedida autorização para proceder à gravação da entrevista, dando-se garantias a todos os entrevistados no que diz respeito ao anonimato e reiterando-se a confidencialidade da informação fornecida. As entrevistas foram guardadas em ficheiros no computador e, por fim, transcritas integralmente.

Acrescente-se que, durante toda a entrevista, os entrevistados revelaram motivação e uma postura colaborativa, demonstrando ainda interesse na discussão dos temas sugeridos. Na sequência do referido anteriormente, houve uma preocupação em realizar as entrevistas em locais com pouco ruído de fundo, mas nem sempre foi possível, o que, nalguns casos, acabou por dificultar a transcrição das entrevistas. Por conseguinte, foi necessário proceder à revisão das transcrições, de forma a evitar a perda de fiabilidade da transcrição e a comprometer os resultados. Acrescente-se que o procedimento de revisão das transcrições foi feito para todas as entrevistas, o que acabou por permitir uma apropriação do seu conteúdo no momento que antecedeu o processo de codificação.

O Quadro 1. sintetiza a informação sócio demográfica recolhida aquando da realização da primeira entrevista e permite uma breve caracterização individual dos participantes também do ponto de vista do percurso profissional, incluindo as principais atividades profissionais exercidas.

**Quadro 1. – Síntese da informação sociodemográfica relativa a cada entrevistado**

	<b>Género/ Idade / Estado civil</b>	<b>Formação académica Domínio/Área de formação</b>	<b>Profissão atual/ Situação face ao trabalho</b>	<b>Profissões anteriores por ordem cronológica</b>
<b>Entrevista piloto</b>	Masculino 49 anos Divorciado	Licenciatura (frequência de dois mestrados): Economia	Consultor/Formador/ Avaliador Externo/Coordenador de projetos comunitários - Trabalhador por conta própria -	Serralheiro, Desenhador, Preparador de Trabalho, Orçamentista, Economista, Diretor Administrativo e Financeiro
<b>Entrevistado 1</b>	Feminino 29 anos Solteira	Licenciatura: Educação Física	Professora de Educação física  - Desempregada -	Instrutora de <i>Fitness</i> , Sócia gerente de um restaurante, Professora de Educação física
<b>Entrevistado 2</b>	Masculino 59 anos Casado/União de Facto	Ensino Básico – 9.º ano	Tesoureiro  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Empregado de Armazém, Vendedor, Empregado de escritório (empresa da área têxtil) e Empregado de escritório (empresa da área da construção civil)
<b>Entrevistado 3</b>	Feminino 47 anos Casada/União de Facto	Licenciatura: Enfermagem Mestrado: Psicologia	Psicóloga  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Enfermeira
<b>Entrevistado 4</b>	Masculino 37 anos Casado/União de Facto	Licenciatura: Psicopedagogia e Psicologia	Professor de Fitness/ Psicólogo  - Trabalhador por conta própria -	Empregado de loja, Nadador Salvador, Administrativo, Psicopedagogo, Colaborador num gabinete de engenharia civil, Psicólogo, Professor de <i>Fitness</i>

Entrevistado 5	Masculino 67 anos Casado/União de Facto	Mestrado: Ensino	Professor do Ensino Secundário  - Reformado -	Professor do Ensino Primário, Professor do Ensino Secundário, Professor do Ensino Superior, Atividade política diversa
Entrevistado 6	Feminino 53 anos Divorciada	Licenciatura: Educação de Infância	Sócia empreendedora  - Trabalhador por conta própria -	Educadora de Infância, Coordenadora de um infantário, Gestora na Orquestra Nacional do Porto, Gestora de frente de casa na Casa da Música
Entrevistado 7	Masculino 33 anos Solteiro	Mestrado: Psicologia	Relações públicas/Formador  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Psicólogo, Formador, <i>Designer</i> Gráfico, Adjunto de Vereador
Entrevistado 8	Feminino 33 anos Solteira	Licenciatura: Direito	Formadora de <i>Software</i> Clínico  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Advogada
Entrevistado 9	Masculino 56 anos Casado/União de Facto	Licenciatura: Engenharia Civil	Coordenador de formação  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Engenheiro Civil, Marinha Portuguesa, Empresário na área de <i>software</i> informático, Formador
Entrevistado 10	Masculino 35 anos Solteiro	Bacharelato: Engenharia Mecânica	Gestor de Conta  - Trabalhador por conta de outrem (contrato sem termo) -	Engenheiro Mecânico, Gestor na área da comunicação, Responsável de compras

Poderá já adiantar-se que, numa primeira a análise deste quadro um aspeto, mais geral, que sobressai é a multiplicidade de atividades profissionais desempenhadas pelos entrevistados. Sublinhe-se ainda (no caso dos entrevistados 1, 4, 5 e 7) um segundo aspeto: a manutenção de uma ligação à formação de base, apesar das múltiplas mudanças de profissão que encetaram.

Observa-se ainda dois grupos de entrevistados com percursos de carreira distintos. Se alguns participantes se enquadram no percurso de carreira quebrado (entrevistados 3, 6, 8 e 9), outros desenvolveram diferentes funções em variadíssimas organizações, sem que as funções tivessem qualquer tipo de relação entre si. Trata-se de percursos de carreira serpenteantes. Não obstante a preocupação com a definição de dois critérios na seleção da amostra (mudanças de empregador e de função) que permitissem aceder a percursos quebrados de carreira, alguns entrevistados acabaram por revelar um percurso de carreira distinto. De qualquer forma, foram considerados na amostra, uma vez que se enquadravam nos objetivos da investigação e se considerou útil integrar esta diversidade.

### **3.2.3 Procedimentos de tratamento dos dados**

Os dados recolhidos foram explorados com recurso à análise de conteúdo. De acordo com Vala (2005), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada no campo das ciências sociais e humanas (Santos Silva & Madureira Pinto, 2005, p. 101). Começou por ser definida por Berelson como “(...) uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Bardin, 2004, p. 16). Nos dias de hoje, assume-se como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas destas mensagens” (*idem*, p. 37).

Como referido anteriormente, o objetivo central deste estudo foi proceder a uma descrição e reflexão exaustiva da forma como os sujeitos gerem a carreira, pelo que o objetivo passou, essencialmente, por descrever o fenómeno. Como explica Vala, “A

análise de conteúdo é a técnica privilegiada para tratar neste caso o material recolhido.” (Santos Silva & Madureira Pinto, 2005, p. 105). Com base na revisão da literatura e a partir dos dados empíricos construiu-se o modelo de análise composto por categorias temáticas e pela subdivisão destas em unidade de análise menores: as subcategorias. Neste ponto parece importante salientar que a grelha de análise elaborada num primeiro momento, com base na revisão inicial da literatura, foi sendo ajustada à medida que a análise das entrevistas foi avançando. Nas palavras de Vala “A construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos” (*idem*, p. 111).

De facto, a definição das categorias foi fundamentada na revisão bibliográfica, mas teve de ser reajustada à medida que decorreu a análise dos dados. Atente-se que este tipo de análise não é um processo linear, mas sim iterativo, pelo que se verificou necessário excluir a categoria temática “Organizações”, tendo-se optado por incluir a subcategoria “Práticas de gestão da carreira das organizações” na categoria “Carreira”. Durante o processo de análise das entrevistas foram igualmente acrescentadas algumas componentes em diversas subcategorias. A título de exemplo a subcategoria “aspirações profissionais – 1.º emprego”, era composta numa fase inicial por duas componentes: “emprego na área de formação académica” e “emprego em áreas de atividade não relacionadas com a área de formação”. No entanto, aquando da análise da entrevista 3, verificou-se que o entrevistado apresenta um nível de escolaridade correspondente ao 3.º ciclo do ensino básico, pelo que nenhuma das componentes inicialmente consideradas se enquadrava. Assim sendo, optou-se por inserir mais uma componente, designada “Outras aspirações”, para poder incluir este tipo de informação. Tal procedimento foi adotado para outras subcategorias, o que exigiu a reanálise das transcrições de acordo com as novas vertentes. Outra alteração efetuada diz respeito ao agrupamento de várias subcategorias, como aconteceu, por exemplo, na subcategoria “controlo e locus de controlo”.

Desde logo foi necessário proceder à descrição/delimitação do âmbito de cada categoria temática e respetivas subcategorias (cf. Anexo 2), processo que facilitou a análise de conteúdo e permitiu uma maior clarificação e concretização das ideias, ao mesmo tempo que permitiu que este processo se tornasse mais fidedigno. Resulta de tudo isto uma grelha de análise com duas categorias principais – “carreira” e “mudança”

– (cf. Quadro 2) que releva da problemática teórica e de uma exploração do material em análise.

**Quadro 2. – Sistema de categorias e subcategorias**

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS
<b><u>CARREIRA</u></b>	Representação de carreira
	Centralidade do papel profissional na estrutura da personalidade
	Centralidade do papel profissional na estrutura de vida
	Gestão da carreira
	Satisfação com os empregos
	Planos de carreira
	Práticas de gestão da carreira das organizações
<b><u>MUDANÇA</u></b>	Representação de mudança
	Direção da mudança
	Motivação para a mudança
	Adequação da formação inicial
	Adaptação às atividades profissionais

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE RESULTADOS

No presente capítulo procede-se à apresentação, discussão e análise dos principais dados recolhidos através das entrevistas. De sublinhar que os dados analisados fundamentam interpretações apresentadas de forma parcial em resposta aos objetivos desta investigação.

### 4.1 Reflexões em torno da carreira

Relativamente à categoria carreira intentou-se conhecer a representação dos entrevistados, tendo sido feita a análise dos aspetos que traduzem a visão/conceção de carreira dos participantes. Para alguns entrevistados, a conceção tradicional de carreira deixa de ser viável num mundo que se caracteriza por categorias profissionais cada vez menos estáveis [(...) *Eu nunca tive uma carreira! (...) eu fugi sempre à carreira.* ] (ep). Para eles a carreira pode assumir a ideia de trajetória, ou seja, não é mais do que o acumular de várias atividades e experiências de trabalho que o indivíduo vai desempenhado ao longo do seu percurso de vida e que são da sua inteira responsabilidade [(...) *Porque, quem realmente vai andando aos ziguezagues, não tem (...) Os ziguezagues têm pontos de oportunidades, de gostos, de desgostos, também porque às vezes há os desgostos, mas a carreira nunca a senti.*] (ep); [(...) *Se uma pessoa entende que (...) eu formei-me em Engenharia Civil, então só posso trabalhar em obra, só posso trabalhar em projeto. Hoje em dia isso já não faz sentido, que isso não existe. Um engenheiro civil, hoje em dia, em qualquer obra, não pode ser só um sujeito que olhe só para a obra, só para o projeto, tem que ser um gestor*] (e9).

A carreira é construída pelo indivíduo a partir de todas as experiências e em função de interesses individuais e de fatores contextuais [(...) *Trouxemos aqui (...) pessoas que estão lá fora a trabalhar (...) para elas testemunharem as dificuldades que tiveram e como é que venceram. E realmente muitas estão com emprego neste momento, mas não tiveram uma carreira retilínea, quer dizer, tiveram que se esforçar, fazer formações, que procurar (...) E a vida é longa, portanto permite que a gente vá fazendo coisas diferentes e que se sinta bem na mesma*] (e3). Eis a forma como o entrevistado 7 descreve a forma tem vindo a construir a carreira: [(...) *nós cometemos um erro (...) as pessoas saem de um curso (...) e começam a afunilar (...) chegam aos*

*30 anos a ser especialista numa coisa qualquer, sem ter a mínima noção se o mercado ou se as necessidades que estão à volta precisam daquela, daquela especificidade. Ora, a minha política sempre foi outra, foi: muito bem, já sou Psicólogo, agora o que é que eu posso ser ainda mais? E vou alargando e consoante o mercado vai variando, eu também vou variando pelos meus gostos e pelas necessidades.] (e7).* No entanto, a análise do discurso de alguns entrevistados parece confirmar o pressuposto de que a noção tradicional de carreira *[(...) a carreira em si, a carreira é algo que está legislado, que não pode ser muito flexível]* (e3) , assente numa visão de carreira como sequência de posições ascendentes na hierarquia de uma organização, continua a manter a sua importância *[(...) Havia avaliações e eu fui depois progressivamente subindo na hierarquia, não é? Portanto, subi, na hierarquia não, mas nos patamares na minha carreira...] (e2).*

A este respeito, e recordando os contributos de Hall (Santos, 2007) procurou-se enquadrar os entrevistados nos quatro significados associados ao conceito de carreira, nomeadamente: perspetiva tradicional; ocupação profissional; trajetória profissional e sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

Da análise das entrevistas nota-se claramente uma identificação com o perfil tradicional de carreira por parte do entrevistado 2, que centra grande parte do seu discurso na ideia de progressão vertical na hierarquia da organização.

Os entrevistados 1, 3 e 5, não obstante as mudanças de carreira que encetaram, parecem manter uma fidelidade numa área específica *[(...) era aquilo que eu gostava, que me dava satisfação pessoal, que era isso que eu queria fazer]* (e1), revelando esforço e investimento em formação nesse domínio de atividade *[(...) quem é psicólogo (...) precisa de estar sempre em formação]* (e3). Por conseguinte, há indícios que permitem enquadrá-los numa conceção de carreira como ocupação profissional *[(...) O que eu gosto de ser é professor, portanto a gente é professor para a vida inteira e sabe bem]* (e5). Deve sublinhar-se, no entanto, que no caso da entrevistada 3, é visível uma conceção tradicional de carreira, assente numa ideia de crescente responsabilidade, complexidade e prestígio que possibilita a progressão ascendente na hierarquia da organização, conforme se pode concluir pelo excerto que se segue *[(...) houve um*



*concurso e entretanto fui progredindo sempre do lado da enfermagem porque nós tínhamos uma carreira que exigia alguns exames para, para a promoção]* (e3).

Como referido anteriormente, a análise do discurso de alguns entrevistados permite aproximá-los de um significado de carreira como trajetória profissional, já que o seu percurso de vida é marcado por uma sequência de educação/formação, empregos e trabalhos não remunerados, não estando subjacente qualquer tipo de continuidade na atividade profissional *[(...) trabalho desde os 16 anos, sempre estudei e trabalhei também e passei por várias áreas, desde trabalhar no comércio, desde trabalhar nas praias como nadador salvador, várias experiências que tive nesse campo, mas pronto também muitas foram ligadas em part time]* (e4); *[(...) E: Qual foi esse primeiro emprego? E9: Foi na TecnoPor (...) fomos trabalhar para um projeto (...) Um dia recebi um postal e eu fui para a Marinha (...) Inscrevi-me para dar aulas (...) Formei a minha própria empresa (...) Surgiu uma oportunidade de eu dar umas aulas num centro de formação (...) Uma coincidência de um colega meu sair por mote próprio e abriu-se um concurso e eu não hesitei]* (e9).

Grande parte dos entrevistados parece enquadrar-se no último significado de carreira, intimamente relacionado com o sentido de vida que retiram das suas experiências profissionais *[(...) É uma característica minha, muito alimentada, também, e reforçada, pelas mudanças que eu efetuei]* (ep); *[(...) agora sei que tenho a vantagem, hoje em dia se eu quiser concorrer para outra empresa desta área, eu também posso concorrer. Se eu quiser concorrer para o lado de Direito, também posso concorrer. Tenho essa vantagem hoje em dia.]* (e8).

Os entrevistados reconhecem inclusivamente que a carreira é um conceito abrangente que engloba (1) as experiências de voluntariado *[(...) fui presidente de uma associação juvenil, que era Caminha Jovem, e que organizava os vários eventos relacionados com a Juventude (...) quando entrei (...) foi um convite porque era um cargo político (...) porque foram anos de relacionamento na associação juvenil]* (e7); (2) o trabalho por conta própria ou por conta de outrem *[(...) realmente no relacionamento com as pessoas que basicamente foi o que eu fiz ao longo das pessoas, da minha vida, que foi o relacionamento entre as pessoas, relacionamento entre equipas, pronto, foi muito bom também porque desenvolvi uma parte de línguas porque*

*nós falávamos francês, inglês porque tínhamos imensas nacionalidades ali dentro da Orquestra e conhecer outras culturas, outras pessoas diariamente foi uma experiência também muito enriquecedora para mim]* (e6), (3) as formações frequentadas *[...] há competências técnicas que eu aproveito das formações que fiz, mas eu diria que mais importante, para mim, são as competências transversais que eu adquiri ao longo da minha carreira profissional e até da variedade me permitiu se calhar ir buscar diversidade de competências e que são as mais importantes, são as competências mais importantes que eu utilizo na minha profissão hoje em dia.]* (e10), como parte integrante da experiência profissional.

Uma interpretação relevante que pode ser realizada através da análise das narrativas dos participantes relaciona-se com o perfil de carreira em que se enquadram. Nesta medida, e tomando em consideração o contributo de Kanter (1989), grande parte dos entrevistados parece enquadrar-se no que o autor denomina de carreiras empreendedoras. Com efeito, são elementos norteadores do desenvolvimento desta tipologia de carreira a criação de pequenas empresas ou ao trabalho por conta própria. Eis alguns excertos de entrevistas que ilustram estas características do percurso: *[...] estava com ....28 anos e trabalhava desde os 15 por conta de outrem e acho que chegou...chegou, foi o meu grito do Ipiranga e disse vou trabalhar perante mim, para mim e com essa responsabilidade, até hoje]* (ep); *[...] pensei, bom, eu tenho aqui um nicho de mercado em que posso atuar (...) passo a instalar software e a dar assistência. Foi isso. E passei para isso. Formei a minha própria empresa]* (e9).

Outro aspeto que surge associado a este perfil de carreira relaciona-se com o desenvolvimento de trabalhos à comissão e trabalhos por projeto sem um salário fixo associado (Gomes *et al.*, 2008): *[...] temos de pagar as contas e (...) lá ia eu trabalhar outra vez à noite porque eu tinha interrompido, depois voltei outra vez porque tenho de ir buscar algum]* (e4). Uma ideia que também sobressai nestas narrativas é a de incerteza e risco, aspetos nucleares deste tipo de carreira *[...] quando mudei não fazia a mínima ideia. Fiquei um pouco em estado de choque porque quer dizer troquei o certo, digamos assim, com um bom vencimento, por nada.]* (e6).

Adicionalmente, observa-se que o que estimula os participantes com carreiras empreendedoras é o resultado do próprio trabalho, ou seja, a possibilidade de

transformar o seu esforço em algo concreto. As reflexões que os entrevistados seguintes fazem sobre esse facto são um exemplo disso [...] *Eu gosto da parte estratégica, é dizer estamos aqui e queremos estar acolá e então vamos trabalhar para estar ali.*] (e7); [...] *Gosto de trabalhar mesmo na área de gestão de projeto, gosto desta comunicação com o Ministério da Saúde, gosto de ver as novas oportunidades, o que é que podemos melhorar no projeto, o que é que podemos fazer.*] (e8).

Por seu turno, a análise do percurso profissional dos entrevistados 1 e 2 dá indícios de uma representação de carreira burocrática, baseadas no percurso vertical percorrido numa organização. Embora tenham efetuado mudanças de organizações, o discurso é revelador da importância que atribuem à previsibilidade e segurança no emprego, assim como à ideia de carreira organizacional: [...] *gostaria de dar aulas numa escola e eventualmente chegar ao nível académico e dar aulas numa universidade, mas o ponto inicial era a escola.*] (e1); [...] *quando entrei, entrei como escriturário de 3.ª e portanto comecei por baixo nessa empresa e, ao fim de alguns anos, consegui atingir o, o escriturário de 1.ª*] (e2).

Os resultados das entrevistas revelam ainda perfis de carreira assentes no estatuto e reputação conferidos pela detenção de conhecimento numa área em particular – as carreiras profissionais. Deve sublinhar-se a importância do conhecimento e do investimento em formação neste perfil de carreira [...] *não sou ingénua ao ponto de não perceber que os graus são importantes, não é? Eu quando vim para aqui entretanto fiz o mestrado, não é? E isso fez-me sentido, fez-me também avançar bastante na minha carreira. Depois o doutoramento não me fez muito sentido porque não acrescentava nenhuma subida de carreira*] (e3).

Não deixa de ser relevante referir que este estudo demonstra o carácter dinâmico que existe entre os principais tipos de carreiras propostos por Kanter (1989). De facto, alguns entrevistados parecem combinar elementos de diversas tipologias de carreira. O entrevistado 5, desenvolveu a sua carreira no ensino (professor do primeiro ciclo, professor do ensino secundário, professor do ensino secundário) e apresenta um percurso assente na progressão de níveis hierárquicos [...] *Fui professor, portanto primário, como disse, passei depois para professor do ensino secundário (...) fui professor do ensino superior de uma escola superior de educação*], o que o permitiria

enquadrar numa carreira burocrática. Por outro lado, em paralelo, envolveu-se na atividade política e desenvolveu a sua reputação junto dos seus pares [(...) *por princípio, nunca me pus em bicos de pés, eu estou aqui, gostaria de ser. Não, as pessoas diziam “Gostaria que fosse, parece-me que tem condições para, não se importa de”*]. Tal situação demonstra uma aproximação a uma carreira profissional, pelo que parece que este entrevistado parece ter uma carreira que combina elementos de duas tipologias. No caso do entrevistado 10, elementos de carreira empreendedora [(...) *quero fazer crescer o meu departamento (...) em paralelo, desenvolver outros projetos fora da empresa, com outras pessoas*] surgem entrelaçados com características de carreira burocrática [(...) *entrei para funções, para a função mais básica da empresa, com o vencimento mais baixo da empresa, mas havia uma perspetiva de crescimento relativamente acelerado*].

Os especialistas no estudo da carreira relembram que a atividade do sujeito assume uma importância crucial na construção da sua identidade, facto corroborado por alguns entrevistados [(...) *E.: E por isso o trabalho é uma dimensão importante? E9: Claro, sinceramente o trabalho para mim é muito forte (...) Aliás eu, eu, eu afirmo que não me quero reformar nunca. Quero trabalhar sempre (...) Porque, porque gosto de estar ativo, claro que um dia vão pensar que estou che-che, como é evidente e querem-me pôr de lá para fora. Mas eu não quero, quero trabalhar sempre.*] (e9). Mesmo quando já se encontram reformados, continuam a desenvolver atividades de carácter voluntário que lhes permitem sentir-se realizados [(...) *regressei à minha condição de portanto de reformado e continuei a trabalhar. Portanto, eu tenho atividade constante*] (e5).

De facto, aquando da análise da subcategoria centralidade do papel profissional na estrutura da personalidade, foi possível constatar que a generalidade dos entrevistados faz referências ao trabalho como fonte de realização pessoal e de gratificações intrínsecas [(...) *Trabalho, euh...às vezes ocupação, porque eu muitas vezes esqueço que estou a trabalhar (...) há uma realização pessoal.*] (ep); [(...) *o meu objetivo foi de facto, e sempre, orientado pela minha realização pessoal (...) 10 anos como enfermeira também me realizei muito (...) o trabalho é importante para mim enquanto realização pessoal (...) cada um tem de ir à procura da sua realização, não é?*] (e3). Porém, recolheram-se igualmente referências a uma dimensão instrumental do

trabalho, um meio para um fim. Para dois dos entrevistados a obtenção de um rendimento assume especial relevo [...] *para mim o trabalho mais do que uma realização, porque não foi uma realização porque eu não trabalhei nunca na área que gostava, senti-o sempre como uma necessidade imperiosa (...)* Portanto, para mim o passar para a reforma, para mim, até o sinto como um certo alívio] (e2); [...] E.: Mas sentia-se insatisfeito? E4: Um bocadinho. Um bocado desrealizado. E.: (...) O trabalho pela gratificação económica. E4: Exatamente. E.: Pela remuneração. Mais nesse sentido. E4: Foi mais nesse sentido. Foi.] (e4).

As respostas obtidas permitiram também detetar a saliência do papel profissional na vida dos participantes. O discurso de um grupo de entrevistados é revelador da importância e centralidade do papel profissional face ao familiar [...] *Cada vez mais se adia o planeamento de uma vida pessoal, seja a nível familiar seja a nível de se viver sozinho; mas, por outro lado, a nível profissional começa-se a ter que se fazer decisões muito cedo.*] (e1); (...) *Durante a semana estava em Lisboa e ao fim de semana vinha para casa e praticamente mal via os filhos porque tinha sexta e sábado, quando estava em casa, e domingo tinha que fazer o trabalho, o trabalho autárquico.*] (e5).

Em contrapartida alguns entrevistados relembram que o maior investimento é feito na dimensão familiar [...] *conduzo as coisas muito em função de me sentir bem comigo própria e com os meus (...) se eu tiver que pesar numa balança a família ou o trabalho, pesa claramente a família, não é? Eu nunca, nunca fui para, para longe, para um curso desafiante, por exemplo, que era muito importante para a minha carreira, para deixar a minha família, não.*] (e3); [...] *Não posso dizer que gosto mais, mas eu vi essa alteração como eu poder estar novamente com a família.*] (e2).

De uma forma geral, embora em determinadas fases da entrevista tenham colocado a ênfase na vida profissional ou pessoal/familiar, não deixam de reconhecer que o desempenho de ambos os papéis é mutuamente enriquecedor, o que lhes exigiu um esforço de conciliação entre estas duas esferas da vida [...] E.: E continuas a investir na parte do associativismo? E7: Não tanto, agora não tanto porque tenho trabalhado a tempo inteiro por um lado, tenho trabalhado nas formações e também tenho apostado na minha formação. Portanto, entre aulas, trabalho e as formações que eu dou fica muito pouco tempo e depois não é só isso, tenho 33 anos e acho que também

*tenho de ter oportunidade de conviver um pouco com os amigos]* (e7). Mais, tomando em linha de conta o avançado por Nascimento (2007) acerca da centralidade do trabalho na estrutura da identidade individual, e corroborado pelos testemunhos dos entrevistados, reconhece-se que o indivíduo dedica tempo e energia à atividade profissional, estabelecendo uma ligação afetiva e vinculação emocional com a mesma, mas investe em vários papéis de vida, tendo necessidade de conciliar a sua vida profissional com a vida privada. De facto, os resultados das entrevistas confirmam esta tendência de complementaridade entre os papéis familiares e profissionais *[(...) o trabalho é importante para mim enquanto realização pessoal, obviamente que também é importante porque me permite ter a minha vida familiar organizada, mas sem dúvida que as duas coisas não fazem sentido para mim estarem desarticuladas uma da outra, não é? Mas a família é uma coisa muito importante.]* (e3). Para muitos entrevistados, a possibilidade de se dedicarem à família é uma questão pertinente e que não deve ser relegada para segundo plano *[(...) O nível de vida é que mudou e isso não tem preço. E.: Tem mais qualidade... E9: É, não tem preço, não tem preço. E.: Poder ter horários para conviver mais com a família... E9: Claro.]* (e9).

Ainda durante as entrevistas procurou-se compreender a forma como os indivíduos fizeram a sua Gestão da carreira. Antes de mais procuraram identificar-se referências dos participantes às suas aspirações profissionais quando terminaram a formação escolar/académica: Aspirações profissionais - 1.º emprego. De referir que, à exceção do entrevistado 2, os restantes relataram o desejo de trabalhar numa área relacionada com a sua formação escolar/académica. A ilustrar esta situação analise-se o discurso de dois entrevistados *[(...) a minha formação de base é, tenho o curso de educadora de infância da Paula Fransinetti e exerci (...) a minha profissão até 89 (...) quando vim para o Porto concorri exatamente para uma carreira de Educadora de Infância]* (e6); *[(...) quando terminei o curso a minha ideia era exercer a psicologia na vertente da saúde, uma vertente mais clínica, que tinha sido essa a minha área de formação.]* (e7). Por seu turno, o entrevistado 2, com o 9.º ano de escolaridade e sem formação académica específica, enveredou por um emprego numa área que não correspondia aos seus interesses, gostos e aspirações *[(...) notei que tinha uma tendência muito grande para a mecânica, sempre fui atraído pelo meu gosto pelos automóveis (...)]* O primeiro emprego foi numa fábrica, têxtil, que era familiar, que era

*da minha mãe (...) tomei essa opção porque com certeza tinha mais facilidade do que se fosse trabalhar por conta de outrem.].* Conforme se pode concluir pelo excerto do discurso deste indivíduo, nem sempre as rédeas da carreira são assumidas pelos próprios, muitas vezes o destino é traçado por familiares, tanto numa primeira fase do percurso profissional *[(...) a minha mãe entendeu que eu devia (...) de ter contacto com as vendas]* como aquando da mudança de emprego *[(...) tinha um irmão que trabalhava nessa área, da construção civil que, a quem eu pedi ajuda e ele conseguiu arranjar-me uma entrevista numa empresa, numa grande empresa nacional, da construção civil.]* (e2), o que possivelmente se explica pela idade jovem do entrevistado.

Adicionalmente, prestou-se especial atenção às referências do participante relativamente ao grau em que espera que um resultado do seu comportamento seja produto desse mesmo comportamento (*locus* de controlo) e ainda à forma como surgiram os diversos empregos. Da análise das entrevistas, percebem-se claramente três perspetivas antagónicas. Um número significativo de entrevistados parte do pressuposto de que a responsabilidade pela gestão e transformação do percurso de carreira deve ser assumida pelo indivíduo e não pelas organizações (Baruch, 2004, *in* Inkson, 2006) *[(...) Quando eu fiz 30 anos (...) pensei o que é que se eu quiser mudar de profissão, como é que as coisas irão correr depois? Depois estarei já muito tarde para entrar noutra mercado de trabalho? Então resolvi dar uma grande reviravolta na minha vida (...) despedi-me inclusivamente da função pública (...) pensei ou continuo nesta vida ou a altura de mudar é agora porque depois vou estar um bocadinho mais velha]* (e6). Com efeito, os participantes assumem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional, investindo no desenvolvimento das suas competências, na medida em que se veem como protagonistas da mudança *[(...) embora não desgostasse; mas tinha claramente a noção que aquilo era uma experiência para algum tempo, não sabia quanto, mas que não havia de ser Ad Eternum. Portanto, aquilo era para fazer algum currículo, para ter alguma experiência. Portanto, saí na altura em que achei que devia sair]* (e7).

Os resultados das entrevistas revelam ainda outra perspetiva (menos representativa) que assenta numa abordagem tradicional da carreira e consequente responsabilização das organizações na definição das experiências de trabalho que o

indivíduo desenvolve [...] *nunca passou por mim (...) tenho uma liberdade muito relativa*] (e2). Para estes entrevistados, com um *locus* de controlo contextual, a responsabilidade de gestão da carreira pertence à organização onde trabalham, pois eles têm pouco poder para gerir e controlar a sua carreira profissional [...] *a nível profissional, a gestão de carreira que eu poderei fazer é, é relativamente parca, não é? (...) Já nada é garantido, por isso a nível profissional eu acho que é complicado criar expectativas*] (e1). Porém, não deixa de ser sublinhada a necessidade de se promover uma responsabilidade partilhada de gestão das carreiras, ou seja, uma boa articulação entre as práticas organizacionais e os comportamentos dos indivíduos. O excerto seguinte é ilustrativo desta perspetiva: [...] *Foram surgindo outras modalidades, dentro do boxe, como compreende, há muita preparação física e depois começaram “Olha que ideia fazermos uma aula de abdominais, meia hora, 30 minutos, podias dar”. E eu comecei a dar aula de abdominais e depois entretanto, neste momento, também dou aula de localizada. Portanto fui começando a entrar por aí*] (e4).

Relativamente à forma de obtenção dos empregos, os dados das entrevistas parecem apontar para comportamentos de gestão de carreira verdadeiramente autodirigidos em termos de valores e interesses [...] *estava com .... 28 anos e trabalhava desde os 15 por conta de outrem e acho que chegou...chegou, foi o meu grito do Ipiranga e disse vou trabalhar perante mim, para mim e com essa responsabilidade, até hoje.*] (ep). De sublinhar que a grande maioria dos participantes faz referência a uma atitude empreendedora sobre as suas carreiras ao tomarem a iniciativa sobre as escolhas profissionais [...] *Depois, terminei o estágio e tinha a opção, se eu quisesse, voltar para a advocacia. No entanto, eu sabia que ia ser exatamente da mesma forma (...) e, então, decidi começar a procurar também noutras áreas*] (e8), mesmo numa fase inicial do percurso profissional [...] *O concurso era para uma empresa conceituada e é evidente numa área, na área automóvel, que era uma área que eu sempre gostei, portanto isso também me impulsionou a candidatar-me para este emprego. Aliás foi a primeira candidatura que eu tinha feito*] (e10).

Não deixa de ser relevante sublinhar que nem todos os indivíduos que efetuaram mudanças de organização e/ou função o fizeram por se considerarem agentes ativos, gestores das suas carreiras. A forma como o entrevistado seguinte descreve a obtenção do emprego revela como o exercício de uma profissão deu unicamente resposta a



necessidades básicas de sobrevivência: o emprego como fonte de rendimento [...] *tive numa empresa como responsável de compras (...) porque a G-Box, a empresa de comunicação, fechou e portanto eu não tive alternativa. Tive no desemprego e depois acabei por arranjar um emprego, que foi o que consegui arranjar na altura (...) eu acabei por aceitar, até um bocado porque não tinha realmente grandes alternativas e tinha responsabilidades económicas*] (e10).

Adicionalmente observam-se casos de participantes que referem que os empregos dependem quase exclusivamente da sorte ou das circunstâncias, mais do que do seu controlo direto [...] *ela disse-me qual era a empresa, fui ao site e por acaso estavam a recrutar nessa altura e eu então enviei o currículo para lá (...) E.: E foi um bocadinho casual, então... E8: Foi. E.: ...o surgimento dessa oportunidade. E8: Sim, foi mesmo, foi mesmo uma sorte de estar aquela pessoa naquele sítio e me ter falado (...) Foi uma coincidência.*] (e8). Daqui se conclui que alguns participantes não são verdadeiramente autodirigidos em termos de gestão de carreira, são essencialmente controlados pelas oportunidades [...] *ao sabor da, da, da, digamos das circunstâncias. Eu, por princípio, nunca me pus em bicos de pés, eu estou aqui, gostaria de ser. Não, as pessoas diziam “Gostaria que fosse, parece-me que tem condições para, não se importa de”. Normalmente quando alguém coloca algum desafio faço-o.*] (e5).

Alguns entrevistados reconhecem, inclusivamente, o aproveitamento de oportunidades surgidas ao longo do percurso profissional [...] *quando terminei o estágio fui convidada a ficar no mesmo sítio onde estava a trabalhar e ainda fiquei lá mais dois anos*] (e8). Nesta medida, e apesar de adotarem um comportamento de gestão de carreira mais reativo do que proativo, distinguem-se claramente do grupo anterior, na medida em que assumem a responsabilidade pelas escolhas [...] *surgiu a hipótese de entrar num negócio meu, numa área que eu também gostava e abracei o projeto*] (ep); [...] *surgiu essa oportunidade (...) sabia que eu era muito, gostava muito da parte de gestão e não sei quê e então convidou-me para ir, pronto, fui à entrevista e fiquei*] (e6);

Uma ideia que também sobressai das entrevistas realizadas é a necessidade de criar oportunidades [...] *Eu acho que começou num registo diferente, eu criei as oportunidades, isto é, eu ando sempre à cata, entre aspas, como diz o ditado popular, de algo onde eu me possa encaixar*] (ep). Wise e Millward (2005) num estudo levado a

cabo sobre mudanças voluntárias de carreira, aperceberam-se que, grande parte dos participantes não via a mudança recente como a última mudança de carreira. Efetivamente, a maioria dos participantes acredita que diversas oportunidades resultaram das suas experiências e tal facto leva-os a fazer o mesmo no futuro. A reflexão que o entrevistado seguinte faz traduz esta posição *[(...) estou sempre a ver quando é que aparece outra] (ep)*.

Outro tema que emerge com muita frequência nas entrevistas relaciona-se com a subcategoria motivos. Com efeito, a importância de aspetos que produzem satisfação e promovem a realização no trabalho e que derivam do conteúdo do próprio trabalho, advogada por Derr (1986, *in* Santos, 2007), é reconhecida pelos entrevistados. Efetivamente referem-se a tudo aquilo que gostam de realizar e fazem referências a aspetos que traduzam a manutenção *[(...) do início ao fim creio que foi uma situação bastante positiva.] (e1)*, aumento *[(...) as coisas continuaram a melhorar e no segundo ano já foi completamente distinto porque aí sim eu já me sentia a realizar funções que eu já estava à vontade para fazer. Já conseguia estar numa discussão sem me sentir perdido em que é que estava a ser discutido.] (e7)* ou diminuição dos níveis de satisfação inicial com os empregos com o passar do tempo *[(...) Senti-me insatisfeita porque a partir do momento em que percebi que a orientação estava a ser um pouco mais de administração de supermercados, porque a pessoa em questão (...) tinha uma linha com a qual eu não estava a concordar muito.] (e6)*.

Os dados das entrevistas são reveladores dos motivos das variações no grau de satisfação com a atividade profissional exercida ao longo do tempo. Entre os motivos para o aumento do grau de satisfação apontam a natureza do próprio trabalho, nomeadamente a diversidade das tarefas *[(...) conheci empresas de todos os setores de atividade, desde a agricultura, aos serviços em quase todos aqueles concelhos (...) para mim era interessante porque de manhã estava num curral de uma empresa agrícola a falar de modernização (...) e se calhar à tarde estávamos numa empresa de seguros] (ep)*; a possibilidade de criar *[(...) ajudei a montar (...) todo o esquema organizacional, mesmo os instrumentos, mesmo as fases do processo (...) foi ótimo para mim] (ep)*; começar projetos novos *[(...) Tudo o que acontece na minha vida foram projetos de raiz, ou seja, mesmo de construção (...) o que me dá muita pica porque eu gosto imenso, é muito giro, começar tudo de novo] (e6)* e aplicar conhecimentos relacionados

com a formação académica [...] *E: E aqui, nesta experiência, já percebi que o facto de poder aplicar alguns conhecimentos da psicologia é uma coisa que lhe agrada bastante. E4: Bastante, bastante.*] (e4).

Esta subcategoria engloba ainda aspetos relacionados com o crescendo de insatisfação com os empregos e evidências a nível cognitivo, emocional e comportamental. Alguns entrevistados reconhecem que a diminuição do grau de satisfação se prende com o facto de: (1) realizarem tarefas repetitivas [...] *E: Sei também que nesse tipo de ginásios o treino é sempre o mesmo(...) Isso também, de certa forma, poderá ter contribuído para a tua insatisfação ou não? E1: Bastante, bastante.*] (e1); (2) desempenharem um trabalho mais centrado na técnica do que nas pessoas [...] *lembro-me de uma vez vir a chorar do serviço por dizer que não conseguia tratar pessoas a metro (...) a forma como tratavam os doentes era uma forma muito, muito mais centrada na técnica, na tarefa do que na pessoa e portanto isso sempre, sempre me fez muita confusão.*] (e3).

Outros entrevistados indicam ainda (3) o cansaço físico que advinha do facto de trabalharem muitas horas [...] *era um serviço muitas vezes extenuante, mesmo fisicamente. E portanto nós entrávamos às 8, por exemplo o turno da manhã das 8 às 2 era um turno verdadeiramente sem parar*] (e3); [...] *custou muito (...) porque era muitas horas (...) foi muito cansativo porque às 6h da manhã já lá tínhamos que estar e saíamos de lá às 9h...da noite, 9h30*] (e4); (4) a resistência à mudança por parte da entidade empregadora [...] *pensei que ia mudar o mundo e organizar aquilo tudo. E a resistência*] (ep) e (5) a perda de confiança na mesma [...] *eu tive uma garantia de um chefe que não se cumpriu e me fez sentir desmotivado (...) foi-me garantido que o meu lugar não estava em causa, que eu ia manter-me exatamente nas mesmas funções, o que não veio a acontecer (...) uma pessoa sente-se de alguma forma, se perde a confiança no que nos foi dito, eu acho que se desmotiva*] (e10).

Observa-se ainda (6) a valorização de recompensas monetárias por parte de um dos entrevistados [...] *tinha o discurso que não nos podia pagar tudo (...) as nossas contas começaram a andar todas incertas (...) e isso trouxe muitas dificuldades (...) eu é que estava a pagar, a sustentar a casa, ou seja, a prestação ao banco e não estava a*

*ter dinheiro suficiente para isso. Portanto, começou a haver assim um bocado de conflito] (e4).*

A tudo isto há ainda a acrescentar (7) as deslocações frequentes *[(...) Não gostei muito da primeira parte, quando entrei na empresa, que tive que estar muito tempo fora (...) durante um ano, estive quase sempre, sempre, sempre, sempre todas as semanas a ir para fora, todas e essa parte (...) houve muito tempo que estive sempre, sempre, sempre, sempre fora.] (e8).*

No que concerne o modo como lidaram com a insatisfação, as estratégias são diversas. Grande parte dos entrevistados optou por mudar de emprego *[(...) Fui presidente (...) da academia das coletividades de Vila Nova de Gaia, do município do Porto, uma experiência que não foi tão gratificante como isso porque eu não tinha pernas para andar. Portanto, acabei por deixar] (e5)*. Nesta medida, distinguem-se, por exemplo, do entrevistado 7 que produziu um discurso de dedicação ao emprego que acabou por se traduzir num aumento da satisfação com o mesmo *[(...) não queria assumir que tinha feito uma má escolha e sair como um derrotado (...) também não querer deixar mal aquelas pessoas que mais confiaram em mim e, portanto, decidi insistir e mudou muito]*. Por seu turno, outros participantes procuraram compensar a insatisfação e, partindo de alguma autonomia que ainda lhes restava na organização do trabalho, introduziram mudanças que conduziram a uma maior satisfação com o emprego *[(...) A determinada altura o treino tornava-se repetitivo e eu tinha que tentar encontrar formas de variar, já que as clientes eram bastante fidelizadas e obrigavam a uma variância maior da minha parte] (e1).*

Outra das subcategorias centrais neste estudo diz respeito aos Planos de carreira que abarca os valores face ao trabalho (intrínsecos e extrínsecos), os projetos e objetivos de carreira dos participantes, quer a curto quer a longo prazo, para além de referências ao papel do processo de aprendizagem contínua no desenvolvimento da carreira. Briscoe e Hall (2006), aquando do estudo do perfil de carreira proteana aperceberam-se de dois fatores essenciais: a orientação para valores e a liberdade para gerir a própria carreira (*in* Hall, 2004).

Por ora centremo-nos na análise dos valores, ou seja, aquilo que os indivíduos procuram alcançar a partir do trabalho. Com alguma nitidez é possível perceber que a

ação de alguns entrevistados se orienta por valores de crescimento/capacidade de aprendizagem [...] *Não encararia como um emprego de futuro se não houvesse uma perspectiva que, em determinadas áreas que eu poderia, eu teria espaço para fazer o conhecimento técnico dentro da empresa, facilitariam o conhecimento técnico dentro da empresa, para que depois pudesse crescer com esse conhecimento técnico*] (e10).

Em consonância com a literatura (Hall, 2004), a exploração do discurso de um dos entrevistados sugere, uma vez mais, uma orientação de carreira proteana norteadas, principalmente, por critérios subjetivos de sucesso e uma maior motivação para empregos que envolvam variedade, um trabalho não rotineiro e repetitivo [...] *Gostei imenso de trabalhar lá, era casos novos todos os dias*] (e8) e estimulação [...] *é ótimo arranjar coisas novas (...) fazer funções novas*] (e9).

Tratam-se de carreiras geridas pelos indivíduos em função da capacidade para inovar/criar [...] *eu gosto de criar, de desenvolver, de ver nascer coisas*] (ep), ou seja, a possibilidade de desenvolver algo original a partir do trabalho [...] *Há toda uma, uma fonte de inspiração que eu acho que é uma coisa que me motiva imenso, que é construir coisas novas, criar produtos, que alia a parte criativa com a parte produtiva*] (e10).

Destaca-se ainda a necessidade de se sentirem úteis [...] *acho que é fundamental a gente viver, sentir-se realizado, sentir-se que é útil. Acho que o pior que pode acontecer a um pessoa é sentir-se um inútil, alguém que não serve para coisa nenhuma.*] (e5), bem como a capacidade para influenciar, quer a um nível microestrutural [...] *adoro motivar as pessoas (...) o incentivo (...) conseguimos ver que realmente o aluno que está mais em baixo, que não está tão motivado (...) vamos integrá-lo mais no grupo*] (e4), quer o funcionamento da organização (nível institucional) [...] *Gosto de trabalhar mesmo na área de gestão de projeto (...) gosto de ver as novas oportunidades, o que é que podemos melhorar no projeto, o que é que podemos fazer*] (e8), quer a comunidade da qual fazem parte integrante (nível macroestrutural) [...] *Fazia isso por um ato de cidadania (...) entendia que era uma forma, uma forma de digamos de participar, de ajudar as comunidades a, a portanto sentirem-se como um todo, dado que estavam a perder essa identificação*] (e5).

Por conseguinte, o trabalho passa a compreender uma função intrínseca, estando fortemente relacionado com o desafio colocado [...] *E.: Mas quais eram as tuas*

*principais fontes de satisfação? (...) E10: O desafio, evidentemente. Acho que sim, acho que era o principal. (...) era um desafio nesse sentido. Um desafio sem dúvida] (e10), equilibrado com o apoio [...] Tive imenso apoio] (e10).*

Acrescente-se ainda a valorização de empregos que permitam autonomia na organização do trabalho [...] *a minha mudança foi (...) por ganhar autonomia, por arriscar e poder sentir que evidentemente com uma perspectiva que dependeria de mim o crescimento que eu teria. Isto da autonomia é muito aliciante e é evidente que uma pessoa pensar que só depende dela para crescer é muito aliciante] (e10), assim como um elevado grau de responsabilidade [...] tive a oportunidade de me sentir quase compensado enquanto, enquanto não era tão bom estudante, mas estava num emprego fantástico, com um nível de responsabilidade alto] (e10). Não deixa de ser relevante sublinhar que a valorização do grau de responsabilidade se verificou no caso específico de indivíduos com carreiras autogerenciadas, o mesmo não se passa com indivíduos com um perfil de carreira distinto. Eis o excerto de uma entrevista que ilustra esta constatação [...] *o mais negativo para mim era a responsabilidade enorme que eu sentia porque quando se é sócio de uma empresa pequena, muitas das vezes, nós temos que responder com os nossos bens próprios (...) Essa responsabilidade (...) e isso era uma coisa que me preocupava muito, não é? Talvez fossem os fatores mais negativos.] (e2).**

Uma outra tônica dominante no discurso de alguns entrevistados diz respeito preocupação com o reconhecimento dos outros pelo trabalho de qualidade que realizaram [...] *sentia-me bem porque como digo era reconhecido] (e2); [...] A gente gosta de ser considerado. Portanto, tenho a medalha de mérito municipal, tenho cidadão de mérito cá da terra, tenho portanto várias, sou sócio honorário de várias instituições. Portanto, as pessoas vão dizendo obrigado, cada um a seu jeito] (e5).*

No que diz respeito a variáveis relacionais, de uma forma geral, o relacionamento com colegas e superiores é positivo [...] *havia um calor humano muito grande (...) encontrei isso nas pessoas mais humildes e com cargos mais, mais baixos (...) felizmente havia muito boa gente e é das coisas que eu recordo, e bem, de algumas pessoas que eram francamente boas] (e2). Observa-se no discurso dos entrevistados uma preocupação com o apoio e colaboração com aqueles que trabalham [...] na*

*minha equipa, por exemplo, como lhe disse, na Casa da Música éramos 30 e tal jovens universitários (...) sempre gostei de falar com jovens (...) celebrávamos todos o aniversário (...) todas as gorjetas que eles recebiam iam todas para um bolo, por isso não eram individuais, exatamente a noção de grupo (...) fazíamos um jantar. Juntávamo-nos todos num jantar (...) era uma altura de convívio (...) fazia estes pequenos miminhos precisamente para criar um bom ambiente. Não era chegar lá trabalhar e vamos embora, não. Eles sempre viram, aliás algumas chamavam-me mãezinha, a segunda mãe, que gostavam, iam trabalhar com gosto, percebe?] (e6) e o estabelecimento de relações de amizade [(...) era uma relação de muito profissionalismo, mas também muito próxima porque também acho que é assim que deve trabalhar, não é? Não é severa e fazes isto e com medo (...) sempre tudo com muita responsabilidade, mas com muita amizade porque eu acho que é muito importante criar um bom ambiente.] (e6).*

Acontece que alguns entrevistados referem que algumas mudanças de profissão afetaram os seus papéis enquanto membros de uma equipa de trabalho [(...) *o que eu mais senti de facto foi falta de equipe (...) nós temos funções muito diferentes cá, não é? E temos um trabalho que está muito individual (...) sentia muita falta de pares e (...) da complementaridade do trabalho que em enfermagem havia e em psicologia não*] (e3).

As oportunidades de interação e a capacidade de lidar com colegas de gerações diferentes são aspetos positivos identificados por todos os entrevistados, independentemente do perfil de carreira que os caracteriza. É característico de indivíduos com carreiras autogeridas [(...) *Gosto imenso é de interagir, e de fazer a ponte muitas vezes entre gerações, porque chego e acho que interajo bem com os mais velhos, interajo ainda de uma forma mais evidente com os mais novos*] (ep), assim como de indivíduos com perfis de carreira tradicionais [(...) *trabalhei com pessoas muito mais novas do que eu. Eu na altura teria a casa dos quarenta e tal anos e os outros tinham quase todos vinte e tal anos e o que é certo é que tivemos uma entreajuda enorme (...) por isso é que durante os anos essas amizades que foram criadas nessas alturas ainda perduram*] (e2).

Da análise das entrevistas, independentemente da orientação de carreira dos sujeitos, ressaltou uma noção de carreira essencialmente subjetiva e predominantemente afetiva, sendo que sobressai a procura de realização pessoal *[...] estava a dar uma aula e a sensação que eu tive, numa fração de segundos, que realmente era aquilo que eu gostava, que me dava satisfação pessoal]* (e1). À semelhança do que é sugerido na literatura (Inkson, 2006), alguns entrevistados referem que o sucesso não depende de recompensas materiais, quer se trate do salário, da progressão na carreira ou do poder *[...] eu preocupei-me sempre em garantir, de alguma forma, uma vida normal, uma vida mais ou menos...desafogada, mas não me preocupo muito com o excesso.]* (ep), demonstrando claramente que o trabalho que realizam é congruente com os valores de trabalho que defendem *[...] E.: Que gratificações é que encontras nesse tipo de ... E7: Financeiramente nenhuma. E.: ...participação... E7: Nenhuma, financeiramente nenhuma, muito pelo contrário, gastava dinheiro.]* (e7). O discurso de alguns entrevistados revela o desenvolvimento de objetivos de carreira e a identificação com os mesmos, independentemente das perdas monetárias envolvidas *[...] O meu grau de felicidade agora é diferente. Aliás, aliás eu quando vim agora para, para este último emprego em que estou, vim ganhar muito menos do que ganhava quando tinha a empresa, não há comparação possível, mas isso não me interessava.]* (e9).

Como seria expectável, indivíduos que se distanciam de um perfil de carreira proteana colocam maior ênfase nas recompensas monetárias *[...] para mim o trabalho mais do que uma realização, porque não foi uma realização porque eu não trabalhei nunca na área que gostava, senti-o sempre como uma necessidade imperiosa. Porque preciso de ganhar dinheiro porque tinha de fazer face às despesas da família e portanto só por essas razões]* (e2). No entanto, tal preocupação não seria de esperar em indivíduos que valorizaram claramente valores intrínsecos do trabalho. É surpreendente a ambivalência que revelaram em relação a esta questão, tendo-se verificado algumas contradições durante as diversas entrevistas. Observa-se, no excerto do discurso que se segue, uma atitude de desprendimento face à possibilidade de auferir um bom salário *[...] até perdi dinheiro quando vim para cá trabalhar]* (e3), o que levaria a considerar que a orientação para a carreira seria, essencialmente, guiada por dimensões não instrumentais. No entanto, um outro excerto do discurso revela uma preocupação em obter recompensas financeiras *[...] Depois o doutoramento não me fez muito sentido*



*porque não acrescentava nenhuma subida de carreira, portanto nenhum acréscimo monetário]* (e3). Saliente-se que a ambivalência em relação a este valor é visível no discurso de vários entrevistados.

É ainda possível observar uma preocupação evidente com a segurança do emprego *[...] Eu estava num emprego instável (...) em 6 meses me disseram que a empresa ia fechar todos os meses, portanto a qualquer momento poderia mesmo fechar. Isto gerava um stress enorme em mim que eu não me dava conta, mas que é verdade que gerava.]* (e10). Uma possível interpretação para este facto passa por atender à situação em que se encontra o mercado de trabalho atual, marcado por uma elevada taxa de desemprego, instabilidade e incerteza face aos vínculos laborais, o que certamente conduz os entrevistados a relatar preocupações com a estabilidade e manutenção do emprego, para além da necessidade de auferirem um salário que lhes permita responder aos compromissos que assumiram *[...] As contas a pagar (...) já morava com a minha atual mulher, não é? E tínhamos a casa a pagar, tínhamos comprado a casa, havia as despesas (...) e lá ia eu trabalhar outra vez à noite (...) porque tenho de ir buscar algum.]* (e4).

De referir que três entrevistados revelam preocupações com oportunidades de promoção e ascensão na hierarquia da organização. Esta é, aliás, uma preocupação que percorre as narrativas de indivíduos com diversos perfis de carreiras, desde aqueles que, defendendo numa conceção de carreira tradicional, consideram que o percurso de ascensão na hierarquia organizacional é linear e a progressão é medida em função de recompensas materiais e oportunidades de promoção *[...] Havia avaliações e eu fui depois progressivamente subindo na hierarquia, não é? Portanto, subi, na hierarquia não, mas nos patamares na minha carreira]* (e2); até aos indivíduos que tomam as rédeas da carreira e assumem a responsabilidade pela gestão da mesma *[...] eu considero-me ambicioso, ambicioso ao ponto de achar que é importante ter perspetivas de futuro (...) havia uma perspetiva de crescimento, não vou dizer que não, e isso motivou-me porque eu entrei para funções, para a função mais básica da empresa, com o vencimento mais baixo da empresa, mas havia uma perspetiva de crescimento relativamente acelerado (...) É evidente que isso contribui para, eu não ache que vou entrar para uma empresa a ganhar pouco, que sou mais um funcionário, sem achar que tinha uma perspetiva de crescimento]* (e10).

Relembre-se, a este propósito, que a carreira muda em função da etapa da vida em que o indivíduo se encontra e em função das tarefas desenvolvimentais com que é confrontado. Assume-se, enfim, que a carreira é marcada por diferentes necessidades, aspirações e interesses (Super, 1980). Daqui deriva a próxima constatação: as diferenças em termos de estágio ou fase da carreira e a idade determinam a preocupação com progressão linear até ao topo da organização.

Observa-se que o entrevistado que reforça a importância da progressão na carreira se encontra na casa dos 30 anos, o que poderá explicar tal preocupação visível no excerto que se segue *[...] havia uma dificuldade muito grande, não só em crescer e em ter autonomia, mas também em ter perspectivas de futuro. Portanto, eu acho que isso é um fator importante, a parte de autonomia e a parte de futuro.] (e10)*. Pois bem, o entrevistado 10, à luz do modelo proposto por Super (1980), provavelmente encontra-se a atravessar um estágio de estabelecimento numa ocupação, pelo que procura assegurar uma posição nessa ocupação e mostrar o valor que tem nela, tentando ainda aumentar as suas recompensas e os níveis de responsabilidade.

Por outro lado, esta preocupação não é partilhada por outro entrevistado num diferente estágio (de manutenção) e num outro período etário. Neste momento do ciclo de vida, o entrevistado valoriza acima de tudo a estabilidade profissional *[...] é preciso ver as coisas e ver que já tenho 56 anos, não quer dizer que não sinta, não é acabado, mas não tenho 25 ou 30 para pensar em, até emigrar para subir na vida, isso já passou tudo ao lado.] (e9)*, já que o trabalho não constitui o único papel desempenhado e não é o que ocupa o lugar mais importante na sua vida, mas sim a família. Apesar do entrevistado ter reconhecido um envolvimento grande no domínio profissional, observa-se uma modificação ao longo do tempo e, na atualidade, revela um maior grau de envolvimento e empenhamento no papel familiar. Tal demonstra que, a maior ou menor ênfase colocada na progressão na hierarquia da organização, parece relacionar-se com o estágio/fase da carreira de cada entrevistado.

Não deixa de ser relevante sublinhar que, independentemente das qualificações académicas dos entrevistados, o estatuto ou prestígio social (preocupação central de indivíduos com perfis de carreira tradicionais) foi frequentemente desvalorizado pela

generalidade dos entrevistados *[(...) não estou à procura nem do prestígio nem do título.] (e3).*

Da análise das entrevistas ressaltam ainda indicadores da iniciativa dos sujeitos empreenderem o seu futuro profissional a curto e longo prazo. De uma forma geral, os entrevistados identificaram as aspirações e objetivos pessoais de carreira, embora reconheçam alguns entraves colocados pelo mercado de trabalho atual *[(...) A curto prazo acabo por estar condicionada ao nível de escola ao panorama nacional, o que dificulta bastante (...) enquanto vivermos esta situação, vou (...) investir a outros níveis, a nível de ginásios eventualmente, a nível de clubes, a nível de reabilitação motora, que é uma área que também me interessa bastante.] (e1).* Sem dúvida que os entrevistados reconhecem que, no âmbito de tal contexto social e económico, os seus projetos se encontram de certa forma condicionados, pelo que admitem como prioritária a manutenção do emprego *[(...) a curto prazo, acho que a situação do país, como está, acho que será interessante conseguir continuar a trabalhar e conseguir ter gosto pelo trabalho que estou a fazer. E portanto, se eu conseguir continuar a manter o trabalho como tem sido feito, muito bem] (e7).* Perante isto, quando questionados sobre a existência de planos ou objetivos profissionais, alguns entrevistados revelaram o desejo de manutenção do emprego *[(...) E.: A curto prazo provavelmente a perspetiva é manter-se nessa, nessa empresa, não é? E8: Sim, só, sim, a curto prazo é.] (e8);* outros insistiram no desejo de desenvolver os serviços/departamentos onde trabalham *[(...) Agora o meu projeto é (pausa) abrir este serviço de consulta a, aos idosos] (e3), [(...) o meu curto prazo é tornar o departamento de sapatos um departamento mais relevante dentro da empresa. Portanto, a curto prazo eu quero ganhar clientes, quero fazer crescer o meu departamento, justificar também, ou sentir que justifico de alguma forma o investimento neste novo departamento] (e10);* outros abordam ainda a possibilidade de proceder à criação do próprio emprego na área de formação de base *[(...) curto prazo, curto prazo realmente gostaria de, gostaria de montar um consultório meu. Estar ligado ao ginásio na mesma, mas ter um espaço mesmo de consultório independente.] (e4).*

Mas se esta é a posição de entrevistados mais novos, indivíduos mais velhos não revelam um interesse significativo na formulação de projetos profissionais, falando inclusivamente na passagem para reforma *[(...) na banca, é usual em casos análogos,*

*proporem-nos ou uma pré reforma ou uma rescisão amigável (...) será quase óbvio que serei um dos primeiros a, a ser convidado com certeza (...)] (e2) e na possibilidade de se dedicarem a projetos pessoais [(...) Tenho algumas ideias, como tenho necessidade de ocupar o meu tempo de alguma forma (...) sou capaz de me dedicar a alguns projetos que tenho desde muito cedo ligados com essa minha, meu gosto pela mecânica] (e2).*

Relembrando a necessidade de assumir uma atitude proativa e de abertura à mudança, a longo prazo, os entrevistados demonstram interesse em investir em formação como meio para adquirirem competências em áreas que gostariam de exercer a sua atividade [(...) longo prazo, médio prazo, gostava se calhar de também alargar um bocadinho também para a área da gestão] (e7).

É importante sublinhar que a generalidade dos entrevistados, independentemente da idade, não vê a mudança recente como a última que irão empreender ao longo do percurso profissional [(...) era um prazer para mim trabalhar numa associação de desenvolvimento regional, numa câmara municipal com projetos, quer económicos quer sociais (...) gostaria imenso de liderar uma equipa para dinamizar projetos com a população] (ep). De notar que tais dados são consistentes com os do estudo levado a cabo por Wise e Millward (2005), segundo os quais os indivíduos se encontram cada vez mais familiarizados com a mudança e com os desafios inerentes. Deste modo, observam-se expectativas realistas face ao futuro, assim como o desenvolvimento da flexibilidade e aumento da confiança nas transformações de carreira. Tal como referido pelos autores, a generalidade dos participantes acredita que grande parte das oportunidades são um resultado das suas experiências, pelo que tal situação lhes dá segurança para repetir no futuro, quer sejam forçados por variáveis contextuais quer se trate de variáveis pessoais [(...) desenvolver outros projetos fora da empresa, com outras pessoas (...) Se eu puder desfrutar da parte criativa em projetos pessoais desenvolvidos utilizando as ferramentas produtivas, eu acho que é um trabalho que me alicia] (e10).

Nalguns casos existe mesmo o desejo de voltar a exercer a atividade profissional na área de formação escolar/académica [(...) hoje em dia ainda penso um dia voltar à minha área, penso nisso, mas o que tenho na minha cabeça é advocacia de escritório,

*não é isso que eu quero, minimamente. Gostava de trabalhar como Jurista, isso gostava]* (e8). Não obstante a entrevistada reforçar a satisfação com as tarefas realizadas (relembre-se que o emprego atual surgiu fruto das circunstâncias e acaso), avalia as suas preferências profissionais e determina as suas escolhas futuras compatíveis com a sua formação académica [...] *E.: E por isso, havendo, havendo possibilidade a longo prazo ... E8: Sim, sim. E.: ... os projetos continuam a ser esses? E8: Sim, sim, sim, sim, gostava de voltar. É claro que, para já, se não der, eu continuo perfeitamente a fazer estas tarefas que eu faço, mas gostava de um dia voltar]* (e8).

Fazendo uso de metáforas, os indivíduos com perfis de carreira proteana encontram-se em navegação e vão definindo o trajeto em função dos seus objetivos e em função da mudança das condições, ao invés de viajarem num comboio que não é conduzido por eles (Hall, 2004) [...] *E portanto achei, pronto, 10 anos como enfermeira também me realizei muito, acho que devo dar experiência a uma coisa nova, não é? (...) então achei que sim, que era uma oportunidade a encarar (...) que me permitia muito crescer e fazer outras coisas que eu gostava.]* (e3).

Os resultados da investigação e as propostas teóricas (Briscoe & Hall, 2006) revelam que o indivíduo com uma orientação de carreira proteana é influenciado e dirige a sua carreira pelos valores que defende, adaptando-se às exigências de aprendizagem [...] *a formação académica para mim é uma necessidade, isto é eu gosto imenso de aprender, gosto imenso de saber porquê, de tudo acho que sou um investigador nato no dia a dia (...) acho que a formação deve de ir ao encontro daquilo que nós necessitamos e que nós gostamos também]* (ep); [...] *quem é psicólogo, mesmo não estando numa, numa Faculdade, precisa de estar sempre em formação]* (e3). Ao nível do investimento em formação os entrevistados reconhecem a importância da aprendizagem contínua [...] *eu fiz na altura esse investimento, é um investimento mais pessoal]* (ep) e encontram-se sempre abertos a novas possibilidades, vendo a carreira como séries de ciclos de aprendizagens [...] *eu de vez em quando mantenho-me ativo]* (ep). Os estudos indicam que os indivíduos se voluntariam para fazer formação que lhes permitam adquirir competências compatíveis com os seus interesses e transferíveis a outros contextos [...] *estava a fazer um curso de mediação de conflitos porque, mediação de, nos julgados de paz existe julgados de paz que têm mediadores de paz e juizes de paz e para se trabalhar lá, para se ser mediador de paz, tem que se ter um*

*curso de mediação.] (e8); [... ] decidi fazer a pós-graduação (...) Entretanto a empresa fechou e eu fiz na mesma porque achei que poderia ser uma área na qual me interessava continuar a fazer trabalho, trabalhar, independentemente de não ser na minha empresa, concorrer a empresas para gestão de marcas ou gestor de marketing.] (e10).*

Como se percebe, e segundo a perspectiva de Hall (2004), o que está aqui presente é a ideia de um indivíduo aberto a múltiplas possibilidades e com potencial para investir em aprendizagem ao longo da vida *[...] para desempenhar uma série de coisas, fui fazendo algumas credenciações profissionais] (ep)*. Quatro dos entrevistados licenciados que investiram na sua formação académica pós licenciatura (*ep, e3, e5 e e7*), através da realização do mestrado, relembram que é crucial que cada um faça a gestão da sua carreira e aposte na aprendizagem contínua, mas a obtenção do título associado não é considerado central *[...] Porque é que eu estou a fazer o doutoramento? (...) não estou à procura nem do prestígio nem do título] (e3)*. Situação idêntica encontra-se entre os entrevistados que frequentaram pós-graduações e que pretendem, no futuro, exercer a sua atividade profissional na área em que se licenciaram *[...] tirei também uma pós-graduação durante 2 anos (...) Eu acho que devemos estar atualizados, se queremos exercer a função na mesma, se a quisermos abandonar pronto, é como diz o outro, para quê andar aqui a investir, a gastar dinheiro, tempo, cansado, por causa disto, agora se queremos continuar temos de andar sempre atualizados] (e4)*.

De facto, entrevistados empenhados no desenvolvimento da carreira revelam uma maior procura de aquisição de conhecimentos e competências que lhes permitam crescer a nível profissional *[...] nas técnicas de enfermagem (...) este apoio psicológico não era desenvolvido (...) achei que era uma oportunidade fazer a psicologia e fui para a Faculdade de Psicologia com um prazer imenso e com uma maior maturidade e também tranquilidade porque era um curso para fazer, para aprender] (e3)*. O estudo de Anding (2011) coloca uma ênfase especial na necessidade de fazer um investimento significativo em formação contínua ao longo da carreira. Tais resultados são muito similares aos identificados por este estudo.

Foi possível constatar que grande parte dos entrevistados defendem a importância das aprendizagens, quer as formais (ministradas em estabelecimentos de

ensino ou de formação e organizadas tendo em conta objetivos, duração e recursos que conduzam à certificação) quer as não formais (não ministradas por estabelecimentos de ensino ou de formação e que, apesar de estruturadas em termos de objetivos, duração e recursos, geralmente não conduzem a uma certificação) (Gomes *et al.*, 2006). Seja como for há ainda a acrescentar um outro dado peculiar que se relaciona com uma postura de autodidatismo defendida por uma entrevistada [...] *E.: Mas depois disso foi autodidata... E6: Completamente. Até mesmo quando comecei a lidar com o computador não tirei curso nenhum, eu acho que fui autodidata sempre (...) como Coordenadora não tirei curso nenhum, como Relações Públicas também e como Gestora de Frente de Casa muito menos. Por isso, fui mesmo autodidata*] (e6). Como se percebe, o que está aqui em jogo é a valorização das aprendizagens informais, ou seja, aquelas não estruturadas e que decorrem de experiências relacionadas com a vida profissional, familiar ou de ocupação de tempos livres (*idem*). Perante isto, afigura-se plausível considerar que, na prática, os entrevistados privilegiam todo o domínio informal das suas experiências de vida, para além dos saberes formais que detêm.

Surpreendentemente alguns entrevistados, embora em menor número, não pareceram estar cientes dos ganhos de tal investimento [...] *E.: E durante esse período fez alguma formação ou ficou só à procura de emprego? E9: Não, não, fiquei só à procura, não fiz na altura nenhuma formação.*] (e9). Alguns, que sustentam concepções tradicionais de carreira e incapazes de definir prioridades, não parecem tomar nas suas mãos a gestão da mesma, deixando a escolha das formações do lado da entidade empregadora [...] *frequentei algumas ações de formação que me propuseram (pausa) porque achavam conveniente, com certeza, para a minha área.*] (e2). Outros apenas pontualmente frequentaram formações [...] *fui fazendo formações cedidas pelo ginásio. O ginásio, a própria permanência no ginásio implicava a realização de algumas formações e essas eu realizei (...) por várias questões, não fui fazendo outras fora*] (e1).

Por fim, no que diz respeito às práticas de gestão da carreira das organizações, grande parte dos entrevistados admite que foram tendo algum papel de relevo [...] *Não, tiveram, tiveram, tiveram importância, claro que tiveram*] (e6) e contribuíram para o seu desenvolvimento profissional [...] *Contribuíram, sem dúvida (...) depois de ter tirado a pós-graduação em Marketing, quando pedi para mudar e mudei para a área de*

comunicação] (e7). No entanto, outros participantes partilham opiniões distintas e reconhecem que, atualmente, as organizações nem sempre partilham o interesse pela gestão da carreira dos trabalhadores [(...) E.: *Sim. Mas acha então que, de certa forma, as organizações nunca tiveram um papel muito importante?* E9: *Na minha, na minha ...* E.: *Na sua experiência.* E9: *Na minha experiência, na minha vida não.* E.: (...) *da parte dos recursos humanos notou alguma preocupação em saber se se sentia satisfeito com a tarefa que estava a desenvolver?* E9: *Não, não é hábito (...)* Não, não é área naquela casa essa preocupação, mas a mim também não me preocupa (...) *acho errado. Acho errado.*] (e9).

Os resultados das entrevistas apontam, assim, para duas perspetivas diferenciadas relativamente aos planos de carreira desenvolvidos pelas organizações. Se, por um lado, alguns entrevistados reconhecem que o departamento de Recursos Humanos desempenha um papel importante enquanto conciliador dos interesses individuais e organizacionais [(...) E.: (...) *Existem planos de carreira?* E10: *Sim. De cada vez que eu estou num lugar eu sei quais são as condições que eu tenho que criar para dar o passo a seguir. Acho que isto é extremamente entusiasmante. Sei também qual poderá ser o lugar onde vou estar daqui a 20 anos, sei concretamente quanto a empresa depende de mim, quanto o meu trabalho vale dentro da empresa, sei por números logo a partir daí, tenho total abertura para falar com o meu chefe sobre aquilo que eu acho que são as competências que tenho que desenvolver, para programar e analisar com ele, às vezes nós achamos que sabemos o que é melhor para nós, mas às vezes uma pessoa de fora até nos ajuda a identificar algumas coisas que nós temos que melhorar, melhor do que nós. E portanto sei que tenho disponibilidade para fazer uma análise das minhas competências em conjunto com o meu chefe, ver como podemos melhorá-las e isso é interessantíssimo*] (e10); outros relembram que as práticas seguidas pelas organizações nem sempre são sensíveis ou compatíveis com os projetos individuais dos seus colaboradores [(...) *Não sinto que tivessem uma preocupação específica com a minha carreira, quer dizer, essas empresas, essencialmente, gerem-se pelos interesses da empresa em si, e nós somos secundários*] (e2).

Em síntese, distingue-se claramente dois tipos de discursos: o dos participantes que indicam (com alguma frequência) que houve convergência entre os interesses



individuais e os organizacionais *[(...) na altura o chefe desse serviço convenceu-me muito a eu não vir (...) que cada vez mais as áreas, mesmo hospitalares, estavam a abrir à psicologia, a outras áreas e que ficando lá mesmo dentro do hospital também teria cabimento a minha formação]* (e3) e os que relatam situações de não convergência entre as práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa e o desenvolvimento individual da mesma. Acima de tudo, este último grupo de participantes, manifesta a percepção de que os planos de carreira elaborados pelas empresas procuram, essencialmente, dar resposta às suas próprias prioridades, interesses e objetivos *[(...) frequentei algumas ações de formação que me propuseram (pausa) porque achavam conveniente, com certeza, para a minha área. Tive outras que fiz propostas que, não sei, nunca me deram uma resposta sobre as razões de não terem sido aceites, mas que não foram.]* (e2).

#### **4.2 Reflexões em torno da mudança**

Outra das categorias centrais deste estudo é a mudança, tendo sido uma das principais preocupações ouvir os participantes e perceber as suas representações sobre a(s) mudança(s) e a forma como a(s) viveram. Da exploração do percurso de carreira dos indivíduos tornou-se claro que múltiplos fatores conduziram às mudanças que realizaram e as que ainda hoje ponderam vir a concretizar. Se alguns entrevistados revelaram que os valores intrínsecos do trabalho conferiram sentido à sua carreira, outros há que a nortearam por valores extrínsecos. E se os entrevistados diferem no que diz respeito aos valores e isso determina as suas escolhas, certamente que também condiciona a sua conceção de mudança.

Pela exploração do Quadro 1 percebe-se que os entrevistados embarcaram em muitas viagens pelo mundo do trabalho e, claramente se percebe que, em função do seu poder para escolher ou ser escolhido pelas empresas e dependendo da satisfação que retiraram dessas experiências, a conceção de mudança vai mudando. Diversas são as visões de mudança contidas nas entrevistas, concretamente: (1) algo natural *[(...) eu gosto de encarar a realidade e gosto da mudança como natural, encaro-a naturalmente e por isso à partida isso nunca foi um problema para mim porque eu estou à espera que a mudança surja.]* (ep); (2) envolve incerteza, ou seja, é um passo no escuro *[(...) eu ia*

*deixar um projeto meu por uma incerteza (...) ter que deixar um pelo outro dificulta a escolha, e (...) o facto de não conseguirmos ter certezas relativamente ao próximo projeto, dificulta a escolha, não é? É sempre um passo no escuro.] (e1); (3) implica questionamento [(...) houve uma fase inicial (...) houve um questionamento interior muito grande (...) também me questionava, se faz sentido, se não faz. (...) eu não dava certezas, eu própria também não as tinha] (e3); (4) é sinónimo de rutura [(...) Não tinha absolutamente nada a ver, então aí sim foi um corte enorme. (...) aí sim foi quando comecei a ter uma viragem de carreira ainda mais significativa] (e7); (5) desemboca em risco [(...) é evidente que é um risco muito grande] (e10); (6) constitui uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento [(...) foi muito bom também porque desenvolvi uma parte de línguas (...) e conhecer outras culturas, outras pessoas diariamente foi uma experiência também muito enriquecedora para mim.] (e6), sendo portanto o seu resultado positivo [(...) sentimento de ainda bem que eu mudei] (e9) ou, por seu turno, (7) um momento de crise/negativo [(...) o decidir terminar a fábrica para mim teve implicações muito complicadas porque, não é só o romper com uma carreira, mas também tinha implicações sentimentais porque era a minha família, era eu não continuar um negócio de família, isso claro que trouxe-me sérios problemas morais.] (e2).*

A exploração da subcategoria direção da mudança, revela que, independentemente desta ter proporcionado progressão na carreira, regressão ou manutenção do mesmo estatuto, tal implicação não se relacionou necessariamente com a tomada de decisão. Eis um excerto do discurso de um entrevistado que revela esta situação [(...) Não quer dizer que as funções para as quais eu tenha ido fossem inferiores ou fossem menos interessantes, aliás essa mudança levou-me a ir para um lugar mais técnico onde eu até me senti mais motivado] (e10). Essencialmente os entrevistados refletem sobre as mudanças e focam os diferentes papéis encenados nos palcos das organizações [(...) exerci funções técnicas (...) fiz parte de todas essas estruturas, não é, dos organigramas, estive lá em baixo, estive lá em cima, estive nas funções intermédias (...) já na vida enverguei fatos-macaco, já andei esfarrapado, já andei de...vestido à yuppie] (ep). Os estudos realizados a este respeito indicam que a maior parte das mudanças não envolve avanços significativos na carreira, resultados similares foram evidenciados neste estudo. Grande parte das mudanças relacionam-se

com alteração da área de atividade, ao invés de avanços normativos na hierarquia organizacional no sentido de aquisição de níveis mais elevados de responsabilidade ou *status* (Arthur *et al.*, 1999).

Foi possível constatar que grande parte dos entrevistados (ep; e4; e7; e9 e e10) apresenta perfis de carreira próximos do que Vincent (1993) denomina de percurso serpenteante, caracterizado por mudanças de organizações e de funções, sem que haja qualquer tipo de relação entre elas. Menos representativa é a mudança súbita de função e organização e o posterior investimento na área escolhida. De entre os participantes deste estudo, destacam-se os entrevistados 3, 6 e 8 como representantes do percurso de carreira quebrado.

A análise da trajetória profissional da entrevistada 1, dá indícios de um percurso quebrado, já que a dada altura decide mudar de atividade profissional e investe noutra área completamente diferente. De qualquer forma, a essa mudança segue-se outra: o retorno à função (área de atividade) exercida anteriormente, apresentando a partir daí um percurso estável. A especificidade deste percurso de carreira explica o facto de não se ter optado por um dos perfis propostos pelo autor. Tal dificuldade de identificação do perfil de carreira sucede com os entrevistados 2 e 5. No primeiro caso, o participante que apresenta elementos do perfil designado de relógio dourado, intimamente associado a uma perspetiva de carreira tradicional. A análise do percurso de carreira dá indícios de um longo investimento em cada uma das organizações pelas quais passou, no entanto, não foi incluído nesta tipologia por ter feitos mudanças de organização durante a sua carreira. Por fim, o entrevistado 5 dedicou toda a sua carreira a duas áreas distintas (o ensino e a atividade política), mas considerados domínios complementares e não opostos. Nas palavras do participante a sua carreira caracteriza-se por uma certa intermitência entre estas duas áreas, ao invés de haver um corte ou rutura com as experiências anteriores, pelo que optou-se por não enquadrar o participante nas tipologias concernentes às orientações de carreira.

Explorada a motivação para a mudança, e à semelhança do exposto anteriormente, as referências aos motivos que levaram os participantes a efetuar mudanças de atividade profissional são diversas, mas os que revelam perfis de carreira autogeridos apontam essencialmente critérios subjetivos de sucesso (motivação

intrínseca), enquanto outros (defensores da tradicional concepção de carreira) fazem referências a recompensas monetárias, *status*, segurança ou ascensão na hierarquia da organização (motivação extrínseca).

Atendeu-se ainda às referências dos participantes quanto à adequação ou desadequação da formação inicial face às exigências das novas tarefas profissionais. A este respeito, a maioria dos participantes sente que a formação que possuíam se revelou insuficiente ou desajustada face às exigências das tarefas profissionais em áreas distintas daquelas em que haviam investido [(...) *eu estava como um peixe fora de água, não é? Eu não estava dentro da água, eu estava um bocado fora da água*] (e3); [(...) *Faltava evidentemente um background técnico que me limitou muitíssimo e eu não tinha noção que era necessário para o bom desempenho da parte comercial*] (e10). As narrativas de outro grupo de participantes traduzem o inverso: adequação da formação inicial às exigências das tarefas profissionais [(...) E: (...) *não sentiste nenhuma dificuldade pelo facto de a tua formação de base não estar muito relacionada com isso? E7: Muito pelo contrário. (...) Muito pela parte associativa, muito porque (...) fui fazer uma formação em Empreendedorismo*] (e7), até porque advogam uma atitude de permanente abertura às experiências [(...) *com a idade que já tenho verifico o seguinte: nós devemos pensar que a formação que nós temos, escolar, é uma formação para a vida. Temos de estar aptos a trabalhar em qualquer área e a aplicar os conhecimentos que nós temos.*] (e9).

Amplamente explorada foi a última subcategoria: adaptação às atividades profissionais. Uma das meta-competências identificadas por Hall (2004) como central numa orientação de carreira proteana é a adaptabilidade. Quando questionados relativamente à forma como decorreram os processos de adaptação às múltiplas mudanças que caracterizam o percurso profissional, grande parte dos participantes mencionou uma adaptação bem-sucedida [(...) *adaptei-me como tudo e tive que o fazer e fazê-lo o melhor que sabia e ...podia.*] (e2); [(...) *eu adaptava-me a qualquer tipo de carreira porque acho que o ser humano que se adapta*] (e6).

A facilidade com que os indivíduos se adaptam aos contextos e às mudanças de função e organização parece ser um atributo a considerar nestes perfis de carreira, sendo que o discurso dos entrevistados revela uma grande prontidão na adaptação aos diversos

cenários [(...) *Eu mudo de ambiente como quem muda de camisa!*] (ep). Como se percebe, a adaptabilidade é central numa carreira de orientação proteana e desejável nas carreiras contemporâneas [(...) *em nenhum dos sítios eu tive problemas de adaptação ou de integração, senti-me sempre bem nos três*] (e1).

Questionados a respeito dos aspetos facilitadores da adaptação às mudanças, os entrevistados fazem referência a aspetos ligados ao seu modo de ser, de se comportar e de se relacionar [(...) *Eu normalmente opto por conhecer as pessoas, mostrar-lhes as minhas ideias, mas conhecer as pessoas e aos poucos adaptar-me e deixar que se adaptem a mim.*] (e1); [(...) *tem de partir de nós, quando vamos para um local diferente, um local novo temos que estar predispostos para isso, abrir a cabeça também nesse sentido, perceber em que meio é que nós estamos, perceber bem o meio em que nós estamos, para agir em conformidade, como é lógico*] (e9); [(...) *acho que me relaciono bem com as pessoas em geral, eu acho que tenho facilidade em comunicar com as pessoas, não tenho grande dificuldade e facilita muito a integração inicial*] (e10).

Focam, igualmente, aspetos ligados ao contexto de trabalho [(...) *tem muito a ver com o contexto de trabalho, a facilidade que nós temos de nos integrar não depende só de nós, muitas vezes depende das oportunidades que nos dão, depende de quem nos dá e da envolvimento (...) as nossas competências fazem, têm mais intervenção na nossa, no nosso crescimento do que na nossa integração (...) também exige que do outro lado nos deem as ferramentas (...) nos permitam ter tempo para, para assimilar a informação, para crescer e que nos ajudem nesse crescimento*] (e10). Para além de uma consideração pelo contexto de trabalho em geral, alguns indivíduos são unânimes em valorizar o apoio dos colegas na fase de integração [(...) *tive uma vantagem sobretudo na sociedade financeira onde trabalho (...) havia um espírito de equipa, um espírito de, de entreaajuda enorme, e portanto eu trabalhei com pessoas muito mais novas do que eu (...) o que é certo é que tivemos uma entreaajuda enorme, eu tive uma ajuda muito grande e por isso é que durante os anos essas amizades que foram criadas nessas alturas ainda perduram*] (e2), ao mesmo tempo que refletem sobre a falta desta rede e as suas implicações na maior ou menor facilidade de adaptação [(...) *o que eu mais senti de facto foi falta de equipa (...) temos um trabalho que está muito individual (...) Neste momento já tenho (...) outros colegas doutras áreas e acabo por ter pares, mas*

*na altura não tinha] (e3); [... Enquanto adaptação foi um bocado complicado, claro que alguns funcionários mais velhos não tinham muita paciência para estar a reportar aos mais novos, ainda por cima num cargo de Adjunto] (e7).*

De qualquer forma, independentemente do apoio dos colegas de trabalho, os participantes assumem a responsabilização pela sua adaptação, como se percebe pela análise do discurso seguinte: *[...] E.: E nesta transição acha que o apoio de colegas de trabalho foi significativo no ajustamento à mudança? E9: Foi, é evidente que foi, mas eu acho que também fiz por isso, sinceramente (...) não podemos entrar em qualquer e pensar que toda a gente que está ao nosso lado tem que nos apoiar (...) que eles têm obrigação de nos estar sempre a indicar o que é para fazer e eu não faço nada para, para evoluir, para estudar. Portanto, tem de partir de nós, quando vamos para um local diferente, um local novo temos que estar predispostos para isso, abrir a cabeça também nesse sentido] (e9).* Torna-se evidente que, se a orientação de carreira proteana envolve autonomia e liberdade, ao mesmo tempo implica a responsabilização do indivíduo pela própria carreira, exigindo, igualmente, uma elevada capacidade de adaptabilidade *[...] tem que ser com esforço pessoal porque senão não se consegue, só assim] (e8).*

Outros entrevistados, apesar de cientes da centralidade desta competência na construção e gestão da carreira, revelam dificuldades iniciais de adaptação, principalmente relacionadas com o facto de não dominarem a área de atividade *[...] Ai foram, foram bastante complicados, adaptar-me ao mundo, pronto da engenharia, que isso para mim era completamente à parte] (e4)* e ainda por estarem a ser avaliados *[...] Quando entrei sabia muito pouco sobre autarquias, ou nada, tinha muitos conhecimentos que para ali pouco serviam e o modelo de trabalho que eu não estava habituado] (e7).*

Wise e Millward (2005) apontam a flexibilidade e a atitude de abertura às oportunidades como competências que acompanharam a adaptação dos indivíduos aos novos papéis. Adicionalmente, a adaptação foi frequentemente referida como uma experiência desafiante, exigente e extenuante. Isto é o que parece ter acontecido com a entrevistada seguinte *[...] numa fase inicial tinha dificuldade porque sentia que não dominava e eu acho que uma pessoa para dar formação tem que dominar completamente o que está a dar. E.: E o que é que fez na altura para ultrapassar essas dificuldades? E8: Tive que estudar muito] (e8).* Por conseguinte, e à semelhança do que

já havia sido referido em estudos empíricos sobre a temática (*idem*), no que diz respeito à análise retrospectiva do processo de mudança, grande parte dos entrevistados associa-a a uma experiência positiva, independentemente das dificuldades que possam ter experienciado anteriormente.

Da análise efetuada parece essencial que, e não obstante as grandes mudanças possam ter ocorrido a nível profissional, os indivíduos sintam necessidade de proceder ao ajustamento às mesmas e de manter o sentido de identidade *[...] eu sou realmente um híbrido porque tanto falo de temas da economia, da gestão, da sociologia, da minha visão do mundo, alguma visão técnica (...) eu fiz parte de todas essas estruturas, não é, dos organigramas, estive lá em baixo, estive lá em cima, estive nas funções intermédias (...)] (ep)*. Dito por outras palavras, o importante será que, através da autogestão das carreiras, consigam atingir um equilíbrio entre duas componentes centrais deste tipo de carreira: a adaptabilidade e a identidade (Hall, 2004), já que, no seu conjunto, estas meta-competências permitirão aos sujeitos aprender com a experiência e desenvolver autonomamente novas competências.

Apresentam-se, em síntese, alguns dos excertos mais representativos da importância da atividade profissional para a identidade pessoal e da presença deste sentimento de unicidade, apesar da diversidade das experiências, produzidos discursivamente pelos participantes neste estudo:

- *[...] eu vejo a minha atividade como um grande complemento da minha vida. E eu acredito que nós somos profissionais depois de sermos pessoas. E hoje vejo muito as pessoas a glorificarem a carreira profissional e a esquecerem-se da pessoa que são.] (ep)*
- *[...] afirmei-me porque a minha área era a minha área (...)] (e4)*
- *[...] O que eu gosto de ser é professor, portanto a gente é professor para a vida inteira] (e5)*
- *[...] Trabalhar com alma, como eu costumo dizer, a alma é essencial, sem alma não se consegue nada] (e6)*
- *[...] há competências técnicas que eu aproveito das formações que fiz, mas eu diria que mais importante, para mim, são as competências transversais que eu*

*adquiri ao longo da minha carreira profissional e até da variedade me permitiu, se calhar, ir buscar diversidade de competências e que são as mais importantes]*  
(e10)



## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

### 5.1 Principais constatações

Nas palavras de Joaquim Azevedo, “Empreender hoje uma viagem profissional, certamente incerta e com um traçado necessariamente imprevisível (os voos de borboleta), com altos e baixos e bem prováveis reformulações ao longo da vida, constitui um desafio de contornos novos para os adolescentes e jovens de hoje.” (1999, p. 9). Embora esta fosse uma questão que começou a ser equacionada desde o final dos anos 90, e com especial impacto nos adolescentes e jovens, mantém a sua atualidade e perpassa toda a sociedade portuguesa contemporânea e o mercado de trabalho atual, marcado por elevadas taxas de desemprego. De facto, quer os jovens quer os adultos se veem impelidos a realizar trajetórias profissionais de grande imprevisibilidade. Perante tal cenário, prestou-se especial atenção a novas formas de gestão da carreira (autogerenciadas ou proteanas) que procuram responder aos desafios inéditos que se colocam às tradicionais formas de gestão da vida profissional.

Este estudo procurou, acima de tudo, contribuir para a compreensão e esclarecimento de diversas temáticas, entre elas as aspirações profissionais, os valores face ao trabalho, as motivações para a mudança, as representações sobre a carreira, as estratégias e práticas de gestão de carreira, quer dos indivíduos quer das organizações. **O primeiro objetivo deste estudo** consistia em perceber como indivíduos com carreiras proteanas gerem o seu percurso profissional. Uma constatação relevante que pode ser realizada a partir dos resultados do estudo, e à semelhança do descrito na literatura, é a de que o trabalho se constitui, para a maioria dos entrevistados, como fonte de realização pessoal e de gratificações intrínsecas. A adoção deste ponto de vista remete, portanto, para o reconhecimento da centralidade do papel profissional na estrutura da personalidade. Não obstante o papel profissional ocupar uma posição de destaque na vida dos entrevistados, o papel familiar é igualmente valorizado, pelo que um não se assume como prioritário face ao outro. Por conseguinte, observa-se uma tendência de complementaridade entre os papéis familiares e profissionais.

Os resultados desta investigação mostram que as carreiras profissionais estáveis e a tradicional sequência de progressão na hierarquia de uma organização são cada vez menos nucleares para os indivíduos. A carreira profissional é vista, essencialmente,

como um percurso ziguezagueante que se mantém ao longo da vida e que se encontra subordinada aos interesses dos indivíduos e aos fatores contextuais. Daí que, importa repeti-lo, a generalidade dos entrevistados se assume como gestores das suas trajetórias profissionais. Relembre-se que o objetivo deste estudo era o de procurar contribuir para o esclarecimento da forma como os indivíduos, nos dias que correm, fazem a gestão das suas carreiras. Para tal, foram convidados a participar aqueles que efetuaram mudanças de função e organização, pelo que não é de estranhar que esses participantes tenham revelado indícios de orientações de carreira proteana. Por outro lado, convém ainda atender ao facto que o contexto de trabalho atual se encontra marcado pelo permanente aparecimento de novas atividades profissionais, pela maior frequência de mudança de emprego, pela emergência de novas modalidades de trabalho, pela escassez e precariedade do emprego e pela maior alternância entre emprego, formação e desemprego (Coimbra, 1997/1998). Por conseguinte, e perante tal contexto, mesmo os participantes com orientações de carreira mais tradicionais ou com carreiras que se aproximam da ideia de ocupação profissional, sentiram necessidade de fazer uma viragem nos seus percursos de carreira e passaram a assumir a responsabilidade pela mesma. Embora a conceptualização de carreira seja marcadamente diferente entre os vários entrevistados, revelaram um crescente envolvimento na gestão da carreira.

Esta ênfase nos comportamentos individuais de gestão da carreira observa-se em qualquer fase do percurso profissional, quer se trate da fase inicial de escolha da área de trabalho, quer num momento de reconversão profissional. Efetivamente, os entrevistados revelam a intenção de trabalhar numa área intimamente associada à sua formação de base, onde poderão aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso escolar/académico. De qualquer forma, o estudo revela que poucos participantes mantiveram a direção que tinham definido anteriormente. Além disso, um bom número de entrevistados assume o protagonismo na definição e construção das suas trajetórias profissionais, independentemente do seu estatuto face ao emprego. Em geral, isso traduz-se numa atitude empreendedora de gestão da carreira ao tomarem a iniciativa (criarem oportunidades) e fazerem escolhas profissionais realistas. Não obstante o crescendo da complexidade dos desafios colocados e a noção partilhada por muitos que a carreira é um caminho construído por cada pessoa em função dos seus interesses e valores, alguns participantes movem-se unicamente para dar resposta a

necessidades básicas de sobrevivência (a função do trabalho acaba por ser pôr o “pão na mesa”); outros, incapazes de antecipar situações e prever cenários, sujeitam-se à sorte ou às circunstâncias, sacrificando oportunidades de exploração e de crescimento.

É interessante destacar os valores como um dos elementos mais importantes na determinação das escolhas de carreira dos indivíduos. Os entrevistados revelaram uma maior motivação para empregos que envolvam variedade, um trabalho não rotineiro e repetitivo e estimulante. Para além de aspetos relacionados com o conteúdo do trabalho, salientam ainda o desafio, a oportunidade de criar e inovar, a autonomia, a oportunidade de aprender, a capacidade para influenciar, a possibilidade de assumir responsabilidade pelo próprio trabalho e o reconhecimento, dimensões muito similares às identificadas em estudos sobre valores do trabalho.

Adicionalmente, observam-se valores extrínsecos como a existência de um bom clima de trabalho e bom relacionamento interpessoal com os colegas. Alguns entrevistados, com perfis de carreira proteana, salientam a procura de realização pessoal como o objetivo máximo. Deve sublinhar-se, no entanto, a procura de um bom salário, garantia de segurança e estabilidade de emprego e oportunidades de promoção por parte de indivíduos que se distanciam deste perfil de carreira, embora se tenham observado alguma ambivalência e mesmo contradições na abordagem desta dimensão.

Um resultado significativo deste estudo tem a ver com o facto de grande parte dos entrevistados assumir a responsabilidade pela gestão e transformação do percurso de carreira, ao invés de relegarem tal tarefa para a organização onde se encontram integrados. Face ao reconhecimento da crescente incerteza quanto à direção futura dos empregos, a generalidade dos entrevistados admite como prioritária a manutenção do emprego. Outros consideram a capacidade de empreendimento nuclear e enaltecem a inovação e capacidade de desenvolver novas ideias nos departamentos onde trabalham. Um outro grupo de participantes apela para a capacidade de iniciativa e autonomia essenciais para a livre criação do emprego. Em suma, apesar de algumas empresas apresentarem um funcionamento rígido e tradicional que não permite a autonomia dos seus colaboradores, os indivíduos revelam um interesse crescente na formulação de projetos profissionais.

Assim, sujeitos que sustentam comportamentos de autogestão de carreira exibem comportamentos que facilitam a concretização dos objetivos de carreira. Daí que, tendo em vista o atingir de determinados objetivos, invistam regularmente em formação e se preocupem com a aquisição de saberes e competências que potenciem o seu desenvolvimento profissional. Embora a aprendizagem contínua e permanente se tenha demonstrado como uma área chave para indivíduos com carreiras proteanas, para outros (que conservam perfis mais tradicionais) esta ênfase parece não ser notória. Daí que não seja de estranhar a percepção destes indivíduos de que a escolha das formações a realizar deverá partir da organização.

Questionados sobre as práticas de gestão da carreira das organizações, grande parte dos entrevistados admite que foram tendo algum papel de relevo, dado curioso se se atender que os meios empresariais privilegiam medidas que tendem a dar origem à flexibilização e precariedade dos vínculos laborais, ao invés de valorizarem os seus recursos humanos (Parada, 2007). De um modo geral, os entrevistados reconhecem que as empresas têm políticas de conciliação de interesses individuais e organizacionais e dedicam-se à elaboração e acompanhamento de planos de carreira. Esta percepção não é, todavia, partilhada por todos os entrevistados. Para estes participantes a organização não só não criou as condições necessárias para que tal convergência de práticas ocorresse, como procurou fazer prevalecer as suas prioridades, interesses e objetivos, sem atender aos projetos dos seus colaboradores.

Em suma, as questões relativas à gestão da carreira, como se percebe, não se confinam exclusivamente à esfera pessoal, sendo prioritária a partilha de responsabilidades por parte das organizações.

Quanto ao **segundo grande objetivo**, compreender os motivos que levam indivíduos a percursos “quebrados”, os resultados, confirmando a literatura existente sobre o tema, demonstram que os motivos dependem claramente do perfil de carreira que os caracteriza. Os critérios subjetivos de sucesso (motivação intrínseca) são fortemente valorizados pelos indivíduos com perfis de carreira autogeridos. Por seu turno, os defensores da tradicional conceção de carreira, fazem referências a recompensas monetárias, *status*, segurança ou ascensão na hierarquia da organização (motivação extrínseca).

Não é, portanto, de estranhar que, ao analisar os motivos que contribuíram para o aumento do grau de satisfação com os empregos, tenha sido possível identificar vários tipos de razões intimamente associadas aos valores anteriormente mencionados. Desde logo sobressaem aspetos relacionados com a natureza do próprio trabalho, nomeadamente a diversidade das tarefas, a possibilidade de criar, começar projetos novos e aplicar conhecimentos relacionados com a formação académica, já identificados na revisão da literatura (Arthur *et al.*, 1999). Em contraste, a diminuição do grau de satisfação relaciona-se, principalmente, com o desapontamento pelo facto de realizarem tarefas repetitivas, com a reavaliação das suas escolhas profissionais (na medida em que não estava a corresponder às suas expectativas e valores), com um progressivo cansaço físico, com a resistência à mudança por parte da entidade empregadora, com o atraso e não cumprimento no pagamento dos vencimentos e ainda com a perda de confiança na mesma. Mais, as constantes deslocações que a atividade profissional exigia, e a consequente dificuldade de conciliar a atividade profissional com vida pessoal e familiar, aparece igualmente como um dos motivos que contribui para a diminuição do grau de satisfação e para considerar outras opções profissionais.

Um outro aspeto que parece importante salientar diz respeito ao compromisso instrumental que parece caracterizar a generalidade da ligação psicológica entre os indivíduos e as organizações. Pois bem, uma vez que esta ligação é afetivamente neutra, quando os indivíduos foram confrontados com outras alternativas profissionais, não hesitaram em efetuar a mudança. Outros, perante a falta de opções, e ponderando os investimentos já realizados e os custos associados em abandonar a organização, optaram por permanecer na mesma, introduzindo mudanças que conduziram a uma maior satisfação com o emprego.

De facto, um dos desafios que se coloca às organizações passa por atrair e manter os seus colaboradores, atualmente predispostos à mudança e abertos à mobilidade, seja ela física ou psicológica. A exploração da literatura (Arthur *et al.*, 1999) sugere que a “sobrevivência” do indivíduo no mercado de trabalho e o seu desenvolvimento profissional dependem cada vez mais das suas competências de flexibilidade, versatilidade, improviso e aprendizagem contínua. Tal representação de mudança traduz os resultados obtidos neste estudo, daí que os entrevistados vejam as descontinuidades no percurso profissional como oportunidades de crescimento e

desenvolvimento. Por seu turno, outros indivíduos com um perfil de carreira tradicional, acreditam que a mudança envolve sentimentos de insegurança e perda de direção, sendo deste modo sinónimo de rutura, incerteza e envolvendo um risco demasiado elevado.

Nas palavras de Azevedo (1999) – outro dos autores que muito se tem debruçado sobre o tema –, várias serão as atividades desenvolvidas pelos indivíduos ao longo do seu percurso profissional, pelo que a adaptabilidade se constitui como um elemento central no exercício profissional. Os resultados do estudo mostram que várias mudanças foram empreendidas; porém, nem sempre a recondução das carreiras se baseou nos valores de liberdade ou crescimento, mas procurou dar resposta a necessidades básicas de sobrevivência. Com alguma nitidez, percebe-se que, diversos percursos de carreira, se apresentaram como uma sequência de eventos fragmentados. Seja como for, a maioria dos entrevistados, mesmo enfrentando um clima geral de ambiguidade e instabilidade, revela uma adaptação bem-sucedida. À semelhança dos resultados obtidos noutros estudos, a adaptação aos novos papéis profissionais parece estar intimamente relacionada com competências de flexibilidade e abertura às oportunidades (Wise & Millward, 2005).

Relembre-se que a literatura subordinada ao tema das carreiras proteanas surgiu nos Estados Unidos da América num contexto de crescimento económico e, portanto, potenciador de comportamentos de autogestão das carreiras. Por conseguinte, as carreiras proteanas, orientadas por valores idiossincráticos, por critérios subjetivos de sucesso e direcionadas para o crescimento individual tinham terreno fértil para prosperar. Todavia, tal não obsta a que tal orientação de carreira continue a guiar a ação de alguns participantes no contexto português e mesmo numa época de crise económica profunda. Assumindo o pressuposto de que a crise pode ser desenvolvimental, facilmente se compreende que um número crescente de indivíduos tem vindo a comandar a sua profissionalidade, preocupando-se não só com a obtenção e manutenção do emprego, mas também com o desenvolvimento de competências transversais de empregabilidade.

A contribuição desta investigação assenta no facto de ter demonstrado que, em tempos de mudança, de crise estrutural e de taxas de desemprego elevadíssimas, os indivíduos assumem a responsabilidade pela gestão dos seus percursos profissionais.

Mesmo participantes com perfis de carreira tradicionais e de ocupação profissional, efetuaram mudanças em função das necessidades (note-se que nem sempre orientados por valores intrínsecos e muito mais por recompensas extrínsecas) e revelaram elevada capacidade de adaptabilidade e identidade, elementos centrais de uma orientação de carreira proteana. Com persistência, coragem e orientados por valores e por um forte sentido de identidade, foram capazes de encontrar soluções e trilhar novos caminhos.

## **5.2 Limitações do estudo**

Algumas limitações podem ser apontadas a este estudo, estando acima de tudo relacionadas com questões metodológicas. Uma primeira limitação relaciona-se com o facto das narrativas recolhidas nas entrevistas constituírem um ponto de vista sobre a carreira num determinado espaço-tempo, pelo que a realização de estudos longitudinais se apresenta como uma contribuição importante na compreensão deste fenómeno.

O facto de apenas se ter procedido a uma investigação de carácter qualitativo e com uma amostra reduzida, acaba por impedir a generalização dos resultados, embora tal não fosse, assumidamente, o objetivo deste estudo.

Uma terceira limitação diz respeito ao facto de, tanto a idade como as habilitações académicas dos sujeitos não terem sido controladas de forma a obter-se um grupo de participantes mais homogéneo relativamente a essas dimensões. Ainda assim, considera-se que esta diferenciação, uma vez contextualizada teoricamente, permitiu ter acesso a experiências ilustrativas da forma de encarar a carreira em indivíduos de diferentes condições etárias e literárias. A dificuldade em aceder a indivíduos que tivessem efetuado mudanças significativas de função e de organização acabou por condicionar a composição do grupo de participantes a este nível, pelo que embora não tivesse sido possível explorar com maior profundidade a relação entre esse tipo de mudança mais radical e as escolhas de carreira permitiu, no entanto, compreender um pouco melhor o que se passa em casos, porventura, mais típicos.

Na linha do sugerido por Segers *et al.* (2008), seria interessante explorar com mais detalhe se indivíduos menos escolarizados (que não concluíram o 1.º ou 2.º ciclo do Ensino Superior) tendem a apresentar igualmente orientações de carreira proteanas

ou se, à semelhança do entrevistado deste estudo, adotam perspectivas tradicionais de carreira.

Uma última limitação é que remete para uma pista de investigação futura, prende-se com o facto de se ter privilegiado a visão dos indivíduos sobre a gestão da carreira, pelo que se sugere a análise da perspectiva das organizações a esse mesmo respeito. Lips-Wiersma e Hall (2007) procuram passar a mensagem que a gestão da carreira é uma dança entre dois “parceiros”: a organização e o colaborador; por conseguinte, as práticas de desenvolvimento da carreira utilizadas pelas empresas deverão ser igualmente analisadas, para que práticas convergentes de gestão de carreira possam ser implementadas.

### **5.3 Implicações para as práticas de Recursos Humanos**

A tudo isto há ainda a acrescentar os contributos do estudo para a gestão de recursos humanos. Pelo exposto anteriormente percebe-se que o contexto de trabalho atual sofreu profundas mutações, por conseguinte já não se pode falar em carreiras estáveis nem em empregos para a vida. Por conseguinte, a tradicional gestão de carreiras por parte das empresas tem vindo a ser progressivamente substituída pela gestão individual das trajetórias profissionais. É, portanto, ao trabalhador individualizado que cabe a definição dos seus projetos e objetivos de carreira, ao invés desse dever constituir um investimento ou preocupação da empresa.

No entanto, apesar do crescente reconhecimento do indivíduo como gestor da sua profissionalidade, o ajustamento e a congruência de práticas individuais com as organizacionais parece ser prioritário. Certamente que, quer as empresas, quer os indivíduos beneficiarão com esta gestão partilhada das carreiras. O risco que as empresas enfrentam ao assumir práticas demasiado rígidas e meramente centradas na obtenção do lucro e no aumento da produtividade e ao permitir a individualização crescente da gestão das carreiras profissionais, prende-se com a perda de ativos e talentos de grande valor para a organização (Anding, 2011).

Assim sendo, propõe-se que a gestão da carreira deixe de se confinar à esfera individual para ser o resultado da união esforços, que em muito contribuirá para a



dignificação do trabalho num contexto global de mudança. Mais do que adotar a conceção de desenvolvimento de carreira avançada por Brown e Brooks (1990) e assente na ideia de que é propriedade do indivíduo e, portanto, sua responsabilidade:

“Career development is...a lifelong process of getting ready to choose, choosing, and continuing to make choices from among the many occupations available un our society” (in Inkson, 2004, p. 106).

Propõe-se uma mudança na forma de conceptualizar a carreira, que deverá constituir um esforço conjunto no sentido de alcançar os objetivos, tanto individuais como organizacionais. Tal como referem Byars e Rue (2000):

“Career development is an ongoing formalized effort by an organization that focuses on developing and enriching the organization’s human resources in the light of both the employees’ and the organizations’s needs” (*idem*, p. 107).

Posto isto, importante será o esclarecimento de finalidades e estratégias suscetíveis de fundamentar uma intervenção coerente, eficaz e ajustada no âmbito da gestão de carreira (e de orientação enquanto sua componente integrante) ao longo da vida dos cidadãos portugueses. Apesar da dificuldade de desenhar cenários futuros e da complexidade deste fenómeno são avançadas algumas sugestões de princípios que deverão guiar as intervenções na área dos recursos humanos e da orientação vocacional em geral. Uma primeira forma de intervenção seria centrada no indivíduo e, atendendo à necessidade crescente de plasticidade da carreira e adaptabilidade, procurar-se-ia dotá-los de competências transversais que possam ter enquadramento em diferentes funções e organizações. Procurar-se-ia apoiar os indivíduos na identificação de conhecimentos e competências que adquiriram em contextos formais, informais e não formais e ainda explorar novas oportunidades que possam ser transferíveis a outros contextos (Watts & Sultana, 2004). Assim sendo, perante uma necessidade de mobilidade interna ou mesmo despedimento, estariam munidos de ferramentas para responder autonomamente e de forma adaptativa a esse desafio.

Sugere-se ainda um maior investimento por parte das empresas em práticas de orientação vocacional ao longo da vida, já que grande parte do trabalho tem vindo a ser desenvolvido com estudantes e em momentos de transição, quer do 9.º para o 10.º ano, quer do 12.º ano para a entrada no ensino superior. Por conseguinte, e à semelhança do

sugerido por Watts e Sultana (2004), propõe-se o desenvolvimento de serviços de apoio ao desenvolvimento da carreira nas empresas, que incluam sessões regulares para revisão dos planos de carreiras elaborados em conjunto e permitam, por um lado, identificar as limitações e potencialidades e, por outro definir planos de ação para consolidar competências e conhecimentos ou suprir necessidades de formação. Trata-se afinal de alcançar a convergência de práticas nem sempre conseguida por todas as empresas, como indicam os dados deste estudo.

A este respeito propõe-se ainda um outro tipo de intervenção, no âmbito da consultoria psicológica vocacional, destinada a profissionais que trabalham na área de recursos humanos. Atendendo a que nem todos os técnicos que trabalham nos departamentos de recursos humanos e lidam com as problemáticas da gestão da carreira têm formação na área de orientação vocacional, parece importante investir no desenvolvimento de competências destes profissionais para que possam prestar um serviço de qualidade junto do seu público alvo, numa lógica de promoção do seu desenvolvimento pessoal e, em particular, no plano vocacional propiciando experiências de exploração de si e do contexto de trabalho suscetíveis de favorecer a emergência de novos objetivos profissionais e reforçar a abertura à aprendizagem ao longo da vida.

De um ponto de vista mais global, e atendendo à importância crescente dos técnicos que desenvolvem intervenções ao nível do processo de (re)integração profissional (nomeadamente técnicos de orientação profissional, técnicos de serviço social e/ou técnicos de reinserção social), seria importante que estes profissionais se apercebam da necessidade de desenvolver intervenções tendentes a potenciar o empreendedorismo e o sentido de autogestão da carreira.

Acrescente-se ainda que, na Austrália, nos Países Baixos e no Reino Unido, os sindicatos têm vindo a prestar apoio na gestão de carreira dos seus associados (*idem*). Por conseguinte, apesar da diminuição do poder de intervenção dos sindicatos em Portugal, seria uma prática a considerar implementar. Um estudo desenvolvido sobre a importância dos sindicatos revelou uma apreciação muito positiva por parte dos respondentes portugueses (Freire, 2009). Assim sendo, propõe-se a intervenção dos sindicatos ou das estruturas de representação dos trabalhadores nas empresas muito além da proteção do emprego ou na qualidade das relações de trabalho.

Acima de tudo, trata-se de desenvolver estratégias de ação conjuntas e eficazes que permitam aos sujeitos lidar com um mundo em contante mudança que cria novos desafios e apresenta, em simultâneo, novas oportunidades. Espera-se com este tipo de intervenções que um número crescente de indivíduos possa afirmar: [(...) *mudar, para mim, é natural.*] (*ep*).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. e Meyer, J. (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, pp. 252-276.
- Azevedo, J. (1999), *Voos de borboleta: Escola, trabalho e profissão*, Porto: Edições Asa.
- Anding, J. (2011), “Opting In: The experiences, pathways, and meaning of successful, professional, generation X women making intentional career transitions”, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Vol. 1, pp. 5-31.
- Araújo, J. e Pereira, P. (2007), *Cinco Balas Contra a América* (1.<sup>a</sup> Ed.), Alfragide: Oficina do Livro.
- Arthur, M., Inkson, K. e Pringle, J. (1999), *The New Careers. Individual Action and Economic Change*, London: Sage Publications.
- Bardin, L. (2004), *Análise de conteúdo* (3.<sup>a</sup> Ed.), Lisboa: Edições 70.
- Bastos, E. (2009). A importância da gestão de carreiras em atletas de alto rendimento: Estudo exploratório. Dissertação apresentada com vista a obtenção de Grau de Mestre em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, na secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Briscoe, J. e Hall, D. (2006), “The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, pp. 4-18.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2010), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2.<sup>a</sup> Ed.), Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Collin, A. e Watts, A. (1996), “The death and transfiguration of career and of career guidance?”, *British Journal of Guidance & Counseling*, Vol. 24, pp. 385-398.

- Coimbra, J.L. (1997/1998), “O meu "grande" projeto de vida ou os meus "pequenos" projetos: Linearidade e/ou recorrência no desenvolvimento vocacional e suas implicações educativas”, *Cadernos de Consulta Psicológica*, Vol. 13/14, pp. 21-27.
- De Vos, A. e Soens, N. (2008), “Protean attitude and career success: The mediating role of self-management”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 449-456.
- Dray, G. (2006), *Direitos de Personalidade, anotações ao Código Civil e ao Código do Trabalho*, Coimbra: Almedina.
- Evans, K. e Furlong, A. (1997/2001), “Metaphors of youth transitions: Niches, pathways, trajectories or navigations” in J. Bynner, L. Chisholm e A. Furlong (editors), *Youth citizenship and social change in a European context*, pp. 17-41), Aldershot.
- Fachada, O. (2003), *Psicologia das Relações Interpessoais*, Lisboa: Edições Rumo.
- Ferreira, M. (2005). Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Doutor na área de Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Freire, J. (2001), *Sociologia do Trabalho: Uma introdução*, Porto: Edições Afrontamento.
- Freire, J. (2009), *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. e Staffebach, B. (2009), “Exploring Types of career orientation: A latent class analysis approach” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, pp. 303-318.
- Gomes, J., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, CC e Marques, C. A. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo.

- Gomes, M.C. *et al.* (2006), Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos – Nível Secundário, Lisboa: Direção-Geral de Formação Vocacional.
- Gonçalves, C. (2006). A família e a construção de projetos vocacionais de adolescentes e jovens. Dissertação apresentada com vista a obtenção de Grau de Doutor em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Hall, D. (2004), “The protean career: A quarter-century journey”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 1-13.
- Inkson, K. (2004), “Images of career: Nine key metaphors”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 96-111.
- Inkson, K. (2006), “Protean and boundaryless careers as metaphors”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, pp. 48-63.
- Kidd, J. (2004), “Emotion in career contexts: Challenges for theory and research”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 441-454.
- King, Z. (2004), “Career self-management: Its nature, causes and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 112-133.
- Lips-Wiersma, M. e Hall, D. (2007), “Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 771-792.
- Meyer, J. e Allen, N. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Nascimento, I. (2007). Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional. Dissertação apresentada com vista a obtenção de Grau de Doutor em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

- Oliveira, M. (2010). Modos reflexivos e autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteana e sem-fronteiras. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia. Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Parada, F. (2007). Significados e transições para o trabalho em jovens adultos. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Doutor em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Santos, G. (2007). O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Doutor na área de Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Santos Silva, A. e Madureira Pinto, J. (2005), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- Segers, J. Inceoglu, I. Vloeberghs, D., Bartram, D. e Henderickx, E. (2008), “Protean and boudaryless careers: A study on potencial motivators”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, pp. 212-230.
- Sennett, R. (1998), *A Corrosão do Caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa: Terramar.
- Sennett, R. (2006/2007), *A cultura do novo capitalismo*, Lisboa: Relógio d’Água.
- Sullivan, S. e Arthur, M. (2006), “The evolution of the boudaryless career concept: Examining physical and psychological mobility”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, pp. 19-29.
- Super, D. (1953), “Theory of vocational development”, *American Psychologist*, Vol. 8, pp. 185-190.
- Super, D. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Herper & Row.

- Super, D. (1980), "A life-span, life-space approach to career development", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16, pp. 282-298.
- Tedesco, J. (1999), *O novo pacto educativo. Educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna*, Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Watts, A. G. e Sultana, R. G. (2004), "Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes", *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 4, pp. 105-122.
- Wise, A. e Millward, L. (2005), "The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance", *Career Development International*, Vol. 10, pp. 400-417.
- Young, R. A. e Collin, A. (2000), "Introduction: Framing the future of career", in R.A. Young e A. Collin (editors), *The future of career*, pp. 1-17, Cambridge.



# **Anexos**

## **Anexo 1. - Guião de entrevista semiestruturada**

### **DIMENSÕES A AVALIAR:**

#### **1. Conhecer as aspirações profissionais aquando do término da formação académica**

- Quais eram as suas aspirações profissionais quando terminou a sua formação académica?

#### **2. Explorar o percurso profissional**

##### **2.1 Nome das empresas onde já trabalhou, área de atuação, categoria profissional, tarefas realizadas.**

- Desde então, em que organizações trabalhou?
- Durante quanto tempo?
- Que funções desempenhou em cada uma delas?

##### **2.2 Responsabilidades, O que mais apreciava e lhe desagradava, Dificuldades/Constrangimentos**

- Nas várias funções desempenhadas, o que mais gostava? E o que menos gostava?
- Quais as principais fontes de realização/satisfação?
- Quais as principais dificuldades ou constrangimentos com que se confrontou?

##### **2.3 Adequação da formação inicial**

- Até que ponto sentiu que a formação que possuía se revelou insuficiente ou desajustada no que se refere às exigências das suas tarefas profissionais?

#### 2.4 Motivações subjacentes à escolha da profissão atual

- Relativamente à função que atualmente desempenha, seria possível descrever “como chegou até ela?” O que esteve na origem desta mudança?

#### 2.5 A mudança de emprego (expectativas, Causas da mudança, locus da mudança e direção da mudança, vivência emocional pré-mudança, apoios interpessoais à mudança; conceção pessoal de mudança)

- Que motivos levaram à saída dessa(s) organizações?
- Como viveu estas mudanças? Fale-me um pouco sobre os momentos que antecederam as mudanças de emprego, os períodos de mudanças e ainda os momentos ulteriores.

#### 2.6 Grau de satisfação inicial com os empregos tendo em conta as expectativas e os desejos profissionais: manutenção, aumento ou diminuição desses níveis de satisfação inicial com o passar do tempo; razões de alterações positivas ou negativas no grau de satisfação; modo como lidou com a diminuição de satisfação.

- Quais eram as suas expectativas e desejos profissionais? O trabalho que realizava correspondeu às suas expectativas e desejos profissionais? Porquê?
- Durante o tempo em que permaneceu em cada um dos empregos em que medida se registaram variações no seu grau de satisfação com a atividade profissional exercida? A que se deveram essas alterações?
- Como é que lidou com esse crescendo de insatisfação (se for o caso)? O que pensava da situação? O que lhe passava pela cabeça fazer? Como se sentia cada vez que pensava que tinha de ir trabalhar?

### 2.7 Interação com colegas

- Como caracterizaria o ambiente de trabalho em cada uma das organizações pelas quais passou?
- Como descreveria as relações estabelecidas com os seus colegas de trabalho?

### 2.8 Conhecer os acontecimentos mais positivos (geradores de satisfação) e os acontecimentos mais negativos (geradores de insatisfação) ao longo da carreira profissional.

- Que episódios registaria como mais marcantes, positiva e negativamente, no seu percurso profissional?
- O que o/a levou a destacar, especificamente, esses episódios?

## **3. Clarificar a adaptação às diferentes atividades profissionais**

- Como decorreram os processos de adaptação às várias funções desempenhadas?
- O que é que facilitou essas adaptações? (em caso de dificuldade de resposta: Aspetos mais ligados ao seu modo de ser, comportar-se e relacionar-se ou aspetos mais ligados ao contexto de trabalho? Quais?)
- Quais considera serem os fatores primordiais para uma adaptação bem sucedida?
- Que impacto tiveram estas mudanças de emprego em si próprio?
- Caso tenham efetuado mais do que uma mudança de funções ao longo da carreira, que mudança foi mais fácil/difícil? Porquê? Esse esforço de adaptação foi maior quando a mudança de carreira foi mais significativa?

## **4. Conhecer o investimento em formação durante o percurso profissional**

- Ao longo do seu percurso profissional envolveu-se em atividades de formação? O que o/a motivou a frequentar essas formações?

- Na sua opinião quais são as mais-valias da frequência de atividades de formação contínua?

### **5. Analisar a importância e significado da atividade profissional**

- Qual a importância do trabalho para si?
- Em que medida o valor que atribui ao trabalho se altera em função da atividade profissional que desempenha?
- Como é que imagina a sua vida sem trabalho?

### **6. Identificar as aspirações e objetivos em termos de futuro**

- Como vê o seu futuro profissional a curto e longo prazo?
- Em que medida tem projetos e objetivos definidos para o seu futuro profissional?
- Que objetivos profissionais sente que ainda precisa de alcançar?

### **7. Perceber o envolvimento em atividades extralaborais**

- Desenvolve/Desenvolveu alguma atividade extralaboral? Qual(ais)? O que o/a levou a dedicar-se a essas atividades? Que tipo de gratificações ela(s) lhe proporcionam?
- Que papel essas atividades extraprofissionais desempenham na sua vida?

### **8. Explorar a questão do controlo pela gestão da carreira**

- Em que medida o facto de estar inserido numa organização, o/a faz/fez sentir como desnecessário ser você próprio/a definir os seus objetivos profissionais?

- Que oportunidades e incentivos lhe são/foram dados nas organizações em que trabalha/trabalhou para poder concretizar alguns dos seus objetivos profissionais?
- Em que medida considera que essas oportunidades poderiam ter sido criadas?
- Que iniciativas tomou ou poderia ter tomado nesse sentido, isto é, no sentido da realização dos seus projetos profissionais na(s) própria(s) organização(ões) em que trabalhava?

#### **9. Conhecer as práticas de gestão da carreira implementadas pelas organizações**

- Na sua perspectiva, em que medida as organizações pelas quais já passou (ou aquela em que se encontra atualmente, caso não tenha havido nenhuma mudança) contribuíram para o seu desenvolvimento profissional?
- Se possível, identifique concretamente quais esses contributos e quais os ganhos deles decorrentes para a sua carreira.

## **Anexo 2. – Caracterização das categorias temáticas e respectivas subcategorias**

### **A. CATEGORIA: CARREIRA**

#### **1. Representação de carreira**

---

*Referência a aspetos que traduzam a visão/conceção de carreira do participante.*

##### **1.1 Perspetiva tradicional**

*Referências do participante que revelem uma visão de carreira como sequência de posições ascendentes na hierarquia de uma organização (percurso pré-determinado). Trata-se da presença de uma visão linear e unidirecional de compreensão da evolução da carreira (passagem por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização).*

##### **1.2 Ocupação profissional**

*Referências à ideia de esforço e empenho permanentes na aquisição de competências específicas numa área do conhecimento, o que possibilitará o avanço, crescimento, desenvolvimento, maior complexidade e responsabilidade, assim como obtenção de prestígio.*

##### **1.3 Trajetória**

*Referência a aspetos que sugiram a inexistência de uma sequência pré-estabelecida ou progressão ascendente na hierarquia de uma organização. Trata-se da acumulação de várias atividades e experiências de trabalho que são da inteira responsabilidade do indivíduo que, em função dos seus interesses e dos fatores contextuais, vai construindo a sua carreira.*

##### **1.4 Sequência de experiências profissionais**

*Referências à carreira como algo pessoal e idiossincrático, que envolve o desenvolvimento do indivíduo e a mudança das suas aspirações, conceções e atitudes*

*face à sua vida profissional, implicando claramente uma atitude de permanente abertura a múltiplas possibilidades.*

## **2. Centralidade do papel profissional na estrutura da personalidade**

---

*Referências dos participantes reveladoras de uma concepção de trabalho como uma dimensão central na estrutura da identidade individual.*

### **2.1 Crucial na construção da identidade**

*Incluem-se referências ao trabalho como fonte de realização pessoal e de gratificações intrínsecas.*

### **2.2 Não atribui importância à carreira na construção da identidade**

*Incluem-se alusões a uma dimensão instrumental do trabalho (um meio para um fim – a obtenção de um rendimento, por exemplo).*

## **3. Centralidade do papel profissional na estrutura de vida**

---

*Referências do participante a uma relativa centralidade ou saliência da carreira na sua vida.*

### **3.1 Conciliação vida profissional/vida pessoal**

*O discurso predominante é o da complementaridade entre os papéis familiares e profissionais. Os participantes demonstram que o desempenho de ambos os papéis é mutuamente enriquecedor.*

### **3.2 Maior investimento na dimensão familiar**

*Referências do participante a um maior investimento no papel familiar em detrimento do papel profissional*



### **3.3 Maior investimento na dimensão profissional**

*O discurso é revelador de uma maior importância e centralidade do papel profissional face ao papel familiar.*

## **4. Gestão da carreira**

---

*Incluem-se referências do participante às aspirações profissionais aquando a integração no mercado de trabalho, ao locus de controlo, assim como à forma de obtenção de emprego.*

### **4.1 Aspirações profissionais - 1.º emprego**

*Referências do participante às suas aspirações profissionais quando terminou a sua formação escolar/académica: trabalhar numa área relacionada com a sua formação académica ou não.*

### **4.2 Controlo**

*Incluem-se referências do participante relativamente ao grau em que espera que um resultado do seu comportamento seja produto desse mesmo comportamento (o grau em que ele crê ter maior ou menor controlo face aos acontecimentos).*

#### **4.2.1 Responsabilidade de gestão das carreiras assumida pelo indivíduo**

*Referências à capacidade dos participantes assumirem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional Incluem-se referências que revelem que o participante se vê como alguém que controla as situações, assumindo a responsabilidade no desenvolvimento de competências e no investimento em educação e outros meios para adquirir conhecimento.*

#### **4.2.2 Responsabilidade de gestão das carreiras assumida pelas organizações**

*O participante crê que tem pouco poder de gerir e controlar a sua carreira profissional, por conseguinte remete a responsabilidade de gestão da carreira para a organização onde trabalha.*

### **4.2.3 Responsabilidade partilhada de gestão das carreiras**

*Incluem-se aspetos em que os participantes apontam a necessidade de se promover uma responsabilidade partilhada de gestão das carreiras (boa articulação entre as práticas organizacionais e os comportamentos dos indivíduos).*

## **4.3 Forma de obtenção dos empregos**

*Referências do participante ao seu percurso profissional, nomeadamente à forma como surgiram os diversos empregos.*

### **4.3.1 Escolha**

*Englobam-se referências reveladoras de comportamentos de gestão de carreira verdadeiramente autodirigidos em termos de valores e interesses. Procuram-se referências a uma atitude empreendedora sobre as suas carreiras ao tomarem a iniciativa sobre as escolhas profissionais.*

### **4.3.2 Necessidade**

*Referências dos participantes à adoção de um comportamento mais reativo do que proactivo na gestão da carreira: as profissões que desempenham dão resposta a necessidades básicas de sobrevivência (fonte de rendimento).*

### **4.3.3 Oportunidade**

*Incluem-se casos em que os participantes não são verdadeiramente autodirigidos em termos de valores ou de gestão de carreira, são essencialmente controlados pelas oportunidades. O emprego depende quase exclusivamente da sorte ou das circunstâncias, mais do que do controlo direto do indivíduo.*

## **5. Motivos**

---

*Referências do participante a aspetos que produzem satisfação e realização no trabalho, dependendo do conteúdo do próprio trabalho.*

### **5.1 Grau de satisfação e alterações com o passar do tempo**

*Referência a aspetos que traduzam a manutenção, aumento ou diminuição dos níveis de satisfação inicial com os empregos com o passar do tempo.*

*Incluem-se ainda as expressões reveladoras dos motivos das variações no grau de satisfação com a atividade profissional exercida ao longo do tempo.*

### **5.2 Modo como lidou com a insatisfação**

*Referência a aspetos relacionados com o crescendo de insatisfação com o(s) emprego(s). Procura-se evidências a nível cognitivo (o que pensava da situação ou o que pensava fazer), emocional (como se sentia) e comportamental (o que procurava fazer para compensar essa insatisfação).*

## **6. Planos de carreira**

---

*Incluem-se referências do participante às crenças que o orientam a gestão que faz da sua carreira (valores); aos planos ou objetivos profissionais, assim como indícios da sua opinião acerca do papel da aprendizagem no desenvolvimento da carreira.*

### **6.1 Valores face ao trabalho**

*Referência a conceções implícitas ou explícitas, distintivas de cada participante sobre aquilo que deseja alcançar através do trabalho.*

#### **6.1.1 Valores intrínsecos**

*Incluem-se aspetos que se relacionem com as características da própria atividade, e que são geradoras de satisfação per si, a saber: diversidade de tarefas; estimulação; capacidade de influenciar; capacidade de inovar/criar; capacidade de aprendizagem; autonomia no trabalho; relação com os pares/bom clima interpessoal/oportunidade de interação com outros indivíduos; grau de responsabilidade; reconhecimento do trabalho; ser útil; complementaridade do trabalho; desafio; apoio; flexibilidade de horário.*

### **6.1.2 Valores extrínsecos**

*Referências do participante a recompensas extrínsecas que procuram obter do seu trabalho, nomeadamente: recompensas monetárias elevadas/bom salário; prestígio/status; segurança; ascensão na hierarquia da organização/oportunidades de promoção; estilo de vida e necessidade de equilíbrio.*

### **6.2 Definição de objetivos**

*Referência aos projetos e objetivos de carreira dos participantes, quer a curto quer a longo prazo. Trata-se de indicadores da iniciativa de empreenderem o seu próprio futuro profissional a curto e longo prazo.*

### **6.3 Papel da aprendizagem no desenvolvimento da carreira**

*Referências ao papel do processo de aprendizagem contínua no desenvolvimento da carreira.*

#### **6.3.1 Investimento em formação**

*Referências do participante relativas ao envolvimento e investimento em atividades de formação.*

#### **6.3.2 Não investimento em formação**

*Referências do participante reveladoras do não investimento em atividades de formação contínua.*

#### **6.3.3 Formação como meio para adquirir competências transferíveis a outros contextos**

*Referências do participante que apontam para uma visão de carreira como ciclos de aprendizagem. O participante voluntaria-se para fazer formações que resultam na acumulação de competências transferíveis a outros contextos.*

## **7. Práticas de gestão da carreira**

---

*Referências sobre a posição da organização empregadora em relação à questão da gestão da carreira.*

### **7.1 Convergência de práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa e o desenvolvimento individual da carreira**

*Há indícios de convergência entre as práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa e o desenvolvimento individual da carreira. A organização providencia apoio na gestão de carreira dos colaboradores.*

### **7.2 Não convergência de práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa e o desenvolvimento individual da carreira**

*A cultura organizacional não é adequada às aspirações de carreira dos participantes.*

## **B. CATEGORIA: MUDANÇA**

## **8. Representação de mudança**

---

*Referência a aspetos que traduzam a visão/concepção de mudança do participante: trata-se de algo natural; envolve incerteza (passo no escuro); implica questionamento; é sinónimo de corte/rutura; desemboca em risco; constitui uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento ou constitui um momento de crise/negativo.*

## **9. Direção da mudança**

---

*Referências do participante no que diz respeito à avaliação que faz da mudança: se lhe proporcionou progressão na carreira, regressão ou manutenção do mesmo estatuto.*

## **10. Motivação para a mudança**

---

*Referências aos motivos que levaram os participantes a efetuar mudanças de atividade profissional.*

### **10.1 Motivação intrínseca**

*O discurso dos participantes aponta essencialmente para critérios subjetivos de sucesso: natureza do próprio trabalho e das tarefas (motivados por empregos que envolvam variedade, interesse, estimulação e desafio); oportunidades de interação com outros indivíduos; relações entre os pares; autonomia e grau de responsabilidade na organização do trabalho.*

### **10.2 Motivação extrínseca**

*Incluem-se expressões dos participantes relacionadas com recompensas monetárias, status, segurança ou ascensão na hierarquia da organização.*

## **11. Adequação da formação inicial**

---

*Incluem-se referências à adequação ou inadequação da formação dos participantes face às exigências das suas tarefas profissionais.*

### **11.1 Dificuldade/Constrangimento**

*Os participantes sentem que a formação que possuíam se revelou insuficiente ou desajustada no que se refere às exigências das suas tarefas profissionais.*

### **11.2 Adequação**

*Os participantes sentem que a formação que possuíam se revelou suficiente ou ajustada no que se refere às exigências das suas tarefas profissionais.*

## **12. Adaptação às atividades profissionais**

---

*Referências dos participantes à forma como decorreram os processos de adaptação às múltiplas mudanças que possam caracterizar o percurso profissional.*

### **12.1 Processo de adaptação**

*Referências dos participantes relativas ao grau em que se adaptam às mudanças face às condições externas. Incluem-se referências a fatores primordiais para uma adaptação bem-sucedida, assim como aos aspetos facilitadores da adaptação às mudanças: aspetos mais ligados ao seu modo de ser, comportar-se e relacionar-se; aspetos mais ligados ao contexto de trabalho.*

### **12.2 Identidade**

*Referências dos participantes à manutenção de um sentido de identidade, apesar das grandes mudanças que possam ter experimentado ao longo do percurso profissional.*